



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**SERVICIO DE ASESORÍA FITNESS PERSONALIZADA CON
INSTRUCTORES PROFESIONALES MEDIANTE UN APLICATIVO**

MÓVIL, LIMA 2020

PRESENTADO POR:

Dany Ronald Laurente Zamora

Herbert Jhonathan Mendoza Suxe

Clara Solange Muro Carmona

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: Eduardo Solis Valle

LIMA – PERÚ

2020

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	5
Capítulo 1. Objetivo General.....	7
Capítulo 2. Descripción de la Idea de Negocio	8
2.1. Razón Social	8
2.2. Nombre Comercial.....	8
2.3. Número de socios y porcentaje de participación.....	8
2.4. Actividad Económica.....	8
2.5. Definición del Negocio	8
2.6. Definición del Producto/Servicio	8
2.7. Oportunidad de Negocio.....	9
2.8. Mercado Objetivo	9
2.9. Modelo CANVAS.....	10
Capítulo 3. Antecedentes	11
3.1. Antecedentes de la investigación.....	11
Capítulo 4. Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno	15
4.1. Entorno Interno	15
4.1.1. Modelo de Negocio.....	15
4.2. Entorno Externo	16
4.2.1. Análisis PESTEL	16
4.2.2. Conclusiones del Análisis PESTEL	22
4.2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	22
4.2.4. Evaluación de factores internos (EFI)	23
4.3. Conclusiones del Análisis del Entorno.....	23
Capítulo 5. Plan Estratégico de la Empresa.....	24
5.1. Misión.....	24
5.2. Visión	24
5.3. Valores	24
5.4. Responsabilidad Social	25
5.5. Objetivo General y Objetivos Estratégicos	25
5.5.1. Objetivo General	25

5.5.2. Objetivos Estratégicos	25
5.6. Análisis FODA.....	26
5.7. Matriz VRIO	28
5.8. Análisis de las 05 Fuerzas de Porter	28
5.8.1. Rivalidad entre empresas competidoras	28
5.8.2. Entrada potencial de nuevos competidores	28
5.8.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	28
5.8.4. Poder de negociación de los proveedores.....	28
5.8.5. Poder de negociación de los consumidores	29
5.9. Ventaja Competitiva	29
5.10. Estrategia competitiva o genérica.....	29
5.11. Estrategia de crecimiento.....	29
Capítulo 6. Estrategia Comercial.....	32
6.1. Análisis de Mercado	32
6.1.1. Mercado Meta	32
6.1.2. Metodología de la Investigación.....	32
6.1.3. Segmentación de Mercado.....	35
6.1.4. Mapa de Empatía	36
6.1.5. Competidores	36
6.2. Objetivos del sondeo de mercado	38
6.2.1. Objetivos generales	38
6.2.2. Objetivos específicos	39
6.2.3. Determinación de la población y tamaño de la muestra	40
6.2.4. Estimación del mercado disponible	44
6.2.5. Estimación del mercado efectivo.....	44
6.2.6. Estimación del mercado objetivo	44
6.2.7. Estimación mensual de la demanda año 2021 (unidades).....	48
6.2.8. Estimación anual de la demanda años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 (unidades).....	49
6.3. Proyección de ingresos en soles (S/.)	50
6.3.1. Estimación mensual de los ingresos año 2021 (S/.).....	50
6.3.2. Estimación anual de los ingresos años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025	51
6.4. Principales proveedores identificados	52

6.4.1. Criterios de selección de proveedores	52
6.5. Resultados y conclusiones del sondeo de mercado	52
6.6. Marketing Mix	52
6.6.1. Estrategia de marca	52
6.6.2. Estrategia de producto	53
6.6.3. Estrategia de precios	60
6.6.4. Estrategia de distribución y canales	61
6.6.5. Estrategia de comunicación integral.....	63
6.6.6. Posicionamiento de marca	63
Capítulo 7. Plan de Operaciones	66
7.1. Objetivos de Operaciones	66
7.2. Estrategia de Operaciones.....	66
7.3. Descripción Técnica del Servicio	67
7.4. Proceso de producción del servicio	68
7.5. Ubicación y equipamiento de las instalaciones.....	74
7.6. Descripción de la planta.....	76
7.7. Diseño y descripción de procesos.....	77
7.8. Gestión de Calidad de la Operación	77
7.9. Costos fijos, costos variables y costo total	78
7.10. Presupuesto Pre operativo.....	81
7.10.1.Inversión Fija Tangible	81
7.10.2.Inversión Fija Intangible	82
7.10.3.Monitoreo del retorno de la inversión en Marketing	83
7.11. Cronograma de Actividades Pre - Operativas	86
Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos	87
8.1. Estructura Organizacional.....	87
8.1.1. Gerente	87
8.1.2. Especialista en Neuroventas	87
8.1.3. Responsable de Soporte Técnico	87
8.1.4. Especialista Growth Hacking	88
8.1.5. Administrador	88
8.1.6. Asistente Contable	88
8.1.7. Personal de limpieza	88
8.2. Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF).....	89

8.3.	Funciones del Puesto.....	90
8.4.	Objetivos de Recursos Humanos	93
8.5.	Políticas de Recursos Humanos.....	93
8.6.	Planilla mensual y anual	94
8.7.	Presupuesto de Recursos Humanos	95
Capítulo 9. Plan Financiero		96
9.1.	Objetivos de Finanzas	96
9.2.	Datos.....	97
9.3.	Supuestos.....	98
9.4.	Políticas	99
9.5.	Inversión y Fuente de Financiamiento	99
9.6.	Gastos Fijos y Variables	102
9.7.	Capital de trabajo	103
9.8.	Flujo de caja proyectado a 5 años.....	103
9.9.	Análisis de Punto de equilibrio.....	105
9.10.	Flujo de Caja Financiero.....	108
9.11.	Estados Financieros Proyectados a 5 años	109
9.12.	Estado de Resultados proyectados a 5 años	110
9.13.	Análisis de sensibilidad	111
9.14.	Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI.....	111
9.14.1.	Cálculo del COK y del WACC.....	111
9.14.2.	TIR económica / TIR financiera.....	112
9.14.3.	VAN Económica y VAN Financiera	112
9.14.4.	ROI	113
Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones.....		114
10.1.	Conclusiones	114
10.2.	Recomendaciones	114
BIBLIOGRAFÍA.....		115
ÍNDICE DE TABLAS.....		118
ÍNDICE DE FIGURAS		120
ANEXOS		121

RESUMEN EJECUTIVO

La industria Fitness en América Latina facturó 6 mil millones de dólares el 2016, siendo mayor un 7% con respecto al 2015 (Vélez, 2020). En el Perú, el ingreso del sector fue US\$169 millones antes de la pandemia, 181 mil personas en Lima dejaron de asistir a los gimnasios, esto trajo consigo que mil 681 gimnasios o centros de entrenamiento en el Perú cerraran durante el estado de emergencia sanitaria y hasta hoy su funcionamiento es parcialmente limitado. Es así que nace Perzonal Fitness Perú S.A.C y la marca VierFit App móvil cuya función es enlazar instructores profesionales con el cliente de una manera similar al aplicativo Uber. Los instructores profesionales se dirigirán al hogar, oficina, condominio, parques, clubes, tipo delivery y se adecuarán a los horarios, según la preferencia del cliente, las rutinas serán planteadas por un instructor, según la necesidad y requerimiento del cliente. Ante ello, se puede afirmar que la coyuntura favorece nuestro modelo de negocio, pues busca satisfacer una necesidad basada en un estilo de vida sana.

El plan de negocios posee un valor actual neto económico y financiero positivo, en relación a la tasa interna de retorno, esta supera los costos de capital exigidos por los accionistas y prestamistas, de este modo el plan de negocios es financieramente viable, económicamente rentable y el periodo de recuperación de la inversión será para el tercer año. De acuerdo al análisis económico se estima un VANE de S/. 133 mil 649, una TIRE del 33% considerando un WACC de 18% y según el análisis financiero se logra un VANF de S/. 156 mil 499, una TIRF de 41% considerando un COK de 16.59%.

Además, como empresa, los ingresos serán producto de las comisiones que se obtenga por parte de los instructores profesionales y nutricionistas. Dicha comisión será de 30% a los instructores profesionales y 35% a los nutricionistas. Los precios fluctuarán entre mil 800 soles por paquete anual para instructor y 480 soles por paquete anual para nutricionista. Estos precios están acordes al mercado actual en el rubro de gimnasios y nutricionistas (según encuestas realizadas), pues la ventaja que el servicio ofrece radica en personal profesional a domicilio; en cambio, en la mayoría de gimnasios, el instructor personal tiene un costo adicional. Este realizará seis sesiones por día (45 minutos) y el (la) nutricionista visitará a cinco clientes por día en sesiones de 20 minutos cada uno, por lo que cada instructor logrará una remuneración de mil 890 soles y cada nutricionista obtendrá una remuneración de 3 mil 120 soles mensual. Dichas ganancias les permitirán trabajar en horarios flexibles y así podrán realizar otras actividades. Por lo tanto, esta

ventaja competitiva generará la llegada e interés de muchos profesionales especializados en estas labores motivados en formar parte de la marca VierFit App. Se debe precisar que la diferencia en ingresos del nutricionista e instructor radica en que los nutricionistas visitan a los clientes mensualmente logrando atender a 120 personas. En el caso del instructor atiende a 18 clientes por mes en ocho sesiones mensuales por persona.

En relación al mercado objetivo se centra en la zona geográfica Lima Moderna clasificada, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, en base a una población entre 25 a 64 años de nivel socioeconómico A y B, y que realizan algún deporte. De acuerdo a una encuesta se obtuvo un mercado objetivo de 6 mil 075 personas con proyección al primer año, 173 mil 558 personas como mercado efectivo y filtrada de una población general de 1 millón 353 mil 712 habitantes en dicha zona geográfica. Para el presente negocio se proyecta un crecimiento anual de 25%; 33%; 42%; 33% respectivamente basándose en la curva de gauss, estudio de mercado, análisis de la industria fitness, de la competencia y de las estrategias consideradas. Por su parte, la inversión en marketing será proporcional a las ventas de cada año teniendo un presupuesto adecuado para publicidad de lanzamiento y, a partir del segundo año, la inversión en marketing será de 8%; 6%; 4%; 3% respectivamente, por lo que se destinará un monto anual para asegurar la capacitación del personal en temas de customer centricity y demás aspectos clave. Así también, los colaboradores iniciarán con sueldos básicos en planilla, pero con un incremento del 10% anual, los vendedores tendrán una comisión adicional del 4% sobre ventas realizadas.

Por último, se recurrirá a diversas herramientas como el FODA, análisis PESTEL, matriz VRIO y otras para analizar, fijar estrategias y alinear el proyecto con el objetivo de lograr el éxito de la empresa, la cantidad para alcanzar el equilibrio en el primer año es de 6 mil 163 unidades con el servicio de los instructores profesionales y 4 mil 363 unidades con el servicio de nutricionistas, además el equilibrio en ingresos económicos será de S/. 338 mil 396 soles durante el primer año. La inversión inicial para el presente proyecto es de S/. 215 mil 141 soles, los cuales serán financiados con préstamos del 50% a 60 meses a través de una TCEA de 28.04% y aportes de los socios del 50%.

Capítulo 1. Objetivo General

Ofrecer un servicio personalizado mediante instructores Fitness de manera fácil y accesible a los usuarios del Sector 7, del Departamento de Lima a través de un aplicativo móvil llamado **VierFit App**.

Con el propósito de brindar instructores, de acuerdo a la disponibilidad y horarios de los usuarios, para que los clientes organicen sus actividades cotidianas basadas en un estilo de vida saludable.

Capítulo 2. Descripción de la Idea de Negocio

2.1. Razón Social

PerZonal Fitness Perú S.A.C.

2.2. Nombre Comercial

VierFit App

2.3. Número de socios y porcentaje de participación

Números Socios: 3

Tabla 1.

Distribución de porcentajes

Nombre y Apellidos	Porcentaje
Dany Laurente	30%
Herbert Mendoza	34%
Solange Muro	36%

Nota. Fuente: Elaboración propia.

2.4. Actividad Económica

7220 - Consultores en programas de informática y suministros de programas de informática.

2.5. Definición del Negocio

El negocio es realizar el contacto entre instructores freelance y los usuarios que deseen ejercitarse en sus tiempos libres, teniendo como modelo de negocio una plataforma multilateral.

2.6. Definición del Producto/Servicio

El producto es un aplicativo que tiene como servicio mostrar a los usuarios, en tiempo real, los instructores disponibles para que puedan programar la asesoría fitness personalizada. Además, se brindará el servicio de información nutricional sobre dietas, publicidad de suplementos deportivos, bebidas energizantes y otros a disposición del usuario, en convenios con otras empresas dedicadas a la venta de implementos deportivos, alimentos saludables, suplementos vitamínicos. Todo ello para complementar el servicio al usuario enfocado en otorgarle la mejor experiencia.

2.7. Oportunidad de Negocio

El creciente uso de aplicativos móviles, la virtualización de los gimnasios a través de clases online, la creciente demanda insatisfecha de personas que no asisten a los gimnasios por motivos sanitarios, dificultades de acceso y horarios inflexibles, demanda de parte de clientes que utilizan clases virtuales de gimnasio indican que no logra resultados por falta de motivación. La posibilidad de una asesoría personalizada en horarios flexibles y lugares a elección del cliente lo consideran importantes.

En el Perú no existe este modelo de negocio, ya que todas las aplicaciones existentes permiten realizar rutinas, en cambio, la presente propuesta de valor permite cercanía, interacción con el público objetivo. También, el estudio de mercado ejecutado respalda la idea de negocio: “instructores fitness delivery a un clic”, complementando con nutricionista delivery, comunidad fitness y sugerencias de alimentos saludables, suplementos vitamínicos, implementos para realizar ejercicios mediante publicidad de empresas a través del aplicativo móvil y la página web. La posibilidad también se extiende hacia los instructores que no cuenten con un local establecido o quieran aumentar sus ingresos en sus tiempos libres, por lo cual puedan ofrecer sus servicios a través de la app de forma presencial o de manera online.

2.8. Mercado Objetivo

El mercado objetivo se enfoca en las personas que viven en los 12 distritos de la zona geográfica 6; 7; 8 o llamados también Lima moderna según CPI – 2007, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B que tienen interés por realizar actividades físicas y se encuentran dispuestos a contratar un instructor fitness personal, siendo el mercado objetivo el 3.5% de un total de 6 mil 75 personas filtradas de un mercado efectivo de 173 mil 558 personas y esta, a su vez filtrada, de una población general de 1 millón 353 mil 712 habitantes cuyos detalles de segmentación se desarrolla en el capítulo 6.1.3 del presente proyecto. Por otra parte, también se cuenta con un mercado de instructores con tiempo libre que deseen generar ingresos extras y para todo tipo de personas que sean mayores de edad y los gimnasios que requieran instructores por hora (de reemplazo), son personas que deseen ejercitarse dentro de un horario flexible y en base a sus tiempos libres.

2.9. Modelo CANVAS

Tabla 2.

Modelo CANVAS para el modelo de negocio VierFit App S.A.C.

Business Model Canvas VierFit App S.A.C.				
Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmento del Cliente
1. Inversionistas 2. Proveedores de tecnología 3. Bancos 4. Instructores 5. Nutricionistas	1. Reclutar a los mejores talentos en entrenamiento fitness y nutrición. 2. Desarrollo de aplicativo web fácil de usar. 3. Asesoramiento nutricional y físico. personalizado según la necesidad de cada cliente. 4. Fidelización de clientes. Recursos Clave 1. Centro de cómputo implementado. 2. Instructores fitness con homologación 3. Contar con personal calificado de programadores y analistas para mantener una aplicación amigable y al alcance del usuario 4. Vendedores especialistas en neuroventas. 5. Growth Hacking	Clientes: 1. Servicio fitness adaptable al usuario, permitiendo ejercitarse con técnicas personalizadas, para la buena salud física y mental. 2. Obtener un buen estado físico a través del servicio personalizado con un instructor fitness en horario flexible a disponibilidad y tiempo del cliente Instructores: 1. Convenios con centro de fisioterapia deportiva 2. Promoción mediante nuestro aplicativo, descuentos en ropa deportiva y suplementos proteínicos	1. Virtual y presencial 2. Empresa – cliente - Instructor – Comunidad Fitness 3. Panel de quejas y sugerencias 4. Atender las insatisfacciones en beneficio del cliente Canales 1. Redes sociales (Facebook, Instagram) 2. Aplicativo móvil 3. Whatsapp comercial 4. Servicios de consulta en línea	1. Personas entre 25 a 64 años de edad, nivel socio económico A, B. zona geográfica 6, 7 Lima moderna y que estén interesados en recibir asesoría fitness. Estilo de vida: - Realiza actividades físicas esporádicamente - Horarios limitados por trabajo, estudios, etc.
Estructura de Costos 1. Mantenimiento de tecnología en general (Internet, equipos) 2. Comisión de visa net 3.44% 3. Desarrollo del aplicativo 4. Marketing			Fuente de ingreso 1. Ventas vinculadas y Publicidad 2. Cobro de comisión del instructor y nutricionista por cada cliente atendido	

Nota. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Antecedentes

El desarrollo de equipos fitness en el siglo XX, le da la nueva perspectiva al entrenamiento físico, por lo cual, existe una gran cantidad de páginas web y aplicativos dedicados al entrenamiento fitness, pero ninguna lo ofrece de manera personalizada mediante un aplicativo móvil donde el usuario pueda descargar, buscar y programar su entrenamiento fitness.

3.1. Antecedentes de la investigación

Actualmente, el fitness se fragmenta para adaptarse al usuario, pues ahora se piensa en el ejercicio físico a través de técnicas más personalizadas, por salud física y mental.

1. Ulloa y Burgos (2015) realizan la tesis "Web App para la gestión de asignación de máquinas acorde a rutinas de entrenamiento a clientes del gimnasio go fit de huanchaco 2015", enfocada en la creación de una página web que permita la gestión de la asignación de máquinas de entrenamiento para los clientes del gimnasio, se plantearon principalmente:
 - El desarrollo de una aplicación web para el control y gestión de las máquinas del gimnasio que permita una información precisa sobre la asignación y disponibilidad de las mismas.
 - Definen la infraestructura tecnológica necesaria para poner en funcionamiento su aplicativo móvil.
 - Hacen énfasis en encontrar una tecnología que permita el desarrollo del aplicativo web de forma nativa, pues al tener controladores de conexión nativos hace que la aplicación sea veloz.
 - Realizan el estudio para lograr el levantamiento de requerimiento de los usuarios, obtenido mediante entrevistas y encuestas.
 - Por tanto, en el desarrollo del aplicativo móvil VierFit App, se hará uso de metodologías ágiles, siguiendo el marco de desarrollo Scrum.
 - La tesis mencionada hace uso de HTML5 y Javascript. En el aplicativo móvil se hará uso de las tecnologías web, será creada usando Angular, Javascript, VB.NET y el IDE de desarrollo Visual Studio, el desarrollo será un

aplicativo responsivo, adaptable a cualquier entorno móvil, celulares computadoras, tabletas.

- En la definición de objetivos enfatizan que se requiere de aplicaciones nativas, en este caso mencionan HTML5, el futuro de las aplicaciones es el entorno web y, por tanto, este estándar hace que la programación sea más fácil, la carga más veloz y separar la lógica de la presentación que brindan al usuario solo aspectos referidos al diseño lo que se conoce como front-end. La interfaz, es la primera cara del negocio. Por ello, elegir buenas tecnologías que lo hagan fácil y amigable para el uso.
- Se concluye que los análisis del proceso tradicional y del obtenido mediante un aplicativo web obtuvo una mejora de 40% a 60%, el presente modelo tendrá un sistema de ranking que permitirá al público usuario ingresar comentarios y puntuar a los instructores, creando una base de conocimientos que permitirá obtener mejores filtros en las búsquedas futuras mediante el aplicativo móvil VierFit App.
- Por tanto, la satisfacción que tienen los clientes al usar un aplicativo móvil es muy importante, el aplicativo será diseñado con los estándares tecnológicos lo cual será independiente de la tecnología que use el usuario, pudiendo ser utilizada en entornos Windows, celulares, tabletas, así la satisfacción estará primero en dicho aplicativo responsivo y adaptable.

2. Conrado (2015), en su tesis “Desarrollo de una aplicación web de administración de clientes y desarrollo de un plan de ejercicios de entrenamiento físico personalizado, y módulo de facturación del gimnasio Absolut Gym”, define el desarrollo de una página web para administrar clientes y desarrollar un plan personalizado para hacer ejercicios.

- Se basan en registrar los principales datos de los usuarios para obtener la evolución del estado físico y salud de las personas.
- Mediante el uso de un sistema web, el gimnasio mejora el desempeño de sus procesos, almacenando información sobre sus clientes y obteniendo reportes estadísticos al momento por cada cliente.
- Esta página web ayuda en el trabajo diario y reduce la confusión por errores y pérdida de información en archivos físicos y tradicionales.

- De lo indicado anteriormente, se puede afirmar que un aplicativo web ayuda a mejorar el desempeño de los usuarios, y así se consigue la satisfacción del cliente fidelización, el diseño de un aplicativo sencillo y de fácil uso. Además, con el registro histórico de la data del cliente se puede obtener estadísticas futuras para diseñar paquetes adecuados a cada perfil de usuario. El modelo de negocio permitirá que los usuarios puedan puntuar a los instructores, así los siguientes clientes tendrán mejores alternativas para elegir la mejor opción y obtener un servicio personalizado.

3. Londoño (2017), en su investigación estudia sobre el proceso de crear una aplicación orientada a realizar ejercicios y controlar las rutinas de los gimnasios.

- El aplicativo debe permitir a los clientes e instructores, así como al personal administrativo, realizar de manera ordenada el registro y consulta de datos de cada uno de los clientes, el desarrollo del aplicativo debe mejorar el rendimiento del personal y de los clientes.
- Expone el uso de la metodología XP, programación extrema, donde cada historia de usuario se programa de manera paralela mientras se van definiendo.
- En el presente aplicativo VierFit App, se aplicará metodologías ágiles, Scrum, siguiendo los protocolos de calidad y pruebas previa a la puesta en ambiente productivos.
- Hacen mención de la programación PHP, ya que se hará uso de lenguajes de programación orientado a objetos, escalables y robustos que harán que la disponibilidad del aplicativo web sea constante, no siendo afectado por la alta demanda que pudiera existir.
- El diseño de la interfaz de usuario es de vital importancia, esta debe ser sencilla y de fácil acceso. Los usos de las opciones del sistema deben ser intuitivas, los mejores sistemas se caracterizan porque el usuario sin mayor ayuda hace uso de nuestro aplicativo móvil; por tanto, se va establecer pantallas funcionales e interactivas para el público usuario.
- La consulta a la base de datos será mediante un lenguaje de consultas estructurado.
- En su investigación hace énfasis en la necesidad de diseñar perfiles para cada

tipo de usuario, en nuestro plan de negocios se ha diseñado planes acordes a cada usuario, así como rutinas y programaciones a gusto del usuario.

- Nuestro aplicativo móvil **VierFit App**, permitirá buscar instructores y así mismo personalizar el servicio, tendrán la opción de unirse a una comunidad Fitness y participar de la actividad que realicemos en las redes sociales. En estos nuevos tiempos contactaremos con los principales influencers como son Tik Tok para llegar de manera rápida a los usuarios y puedan contactarnos.

4. Angulo, et al. (2018), en su investigación “Proyecto de investigación para la asignatura Evaluación de Proyectos” investiga la afectación de este y el aprovechamiento que se puede dar.

- Aclara que un aplicativo va orientado a un sector en común ya sea por sus características comunes o el público al que se dirige, de este modo hay aplicaciones para redes sociales, aplicaciones de entretenimiento, aplicaciones para el turismo o para geolocalización.
- De lo anterior mencionado, se debe agrupar correctamente las funciones que desea el público usuario. De este modo, el aplicativo VierFit App tendrá las funciones necesarias ubicadas en los menús y pantallas adecuadas.
- Tener en consideración que, en la actualidad, la tendencia es consumir alimentos más saludables y con mejores proteínas, así como el especial cuidado de la salud.

Capítulo 4. Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno

4.1. Entorno Interno

4.1.1. Modelo de Negocio

El modelo de negocio implica definir la propuesta de valor, las bases para su creación y el valor competitivo (Osterwalder y Pigneur, 2014). Ante ello, se requiere de un concepto sencillo y fácil de entender. En base al modelo Canvas generado en la Tabla 2 se define una plataforma multilateral, pues al ser un aplicativo podrá ser accesible para un gran número de personas siendo internet su canal de distribución.

La propuesta de valor se centra en la personalización, de acuerdo al segmento de mercado el negocio se concentra en brindar un servicio específico, adaptándolo a las necesidades del público objetivo, ya que el usuario podrá elegir sus horarios y frecuencia de uso, así como el paquete que más le satisfaga.

4.2. Entorno Externo

4.2.1. Análisis PESTEL

4.2.1.1. Análisis Económico

Tabla 3.
Análisis Económico

Factor	Variable	Impacto	Tendencia	O/A	Fuente
Económico	Inflación Tasa: 2018: 2,2 2019: 2,1 2020: 2.0	Estabiliza los costos. Las personas contarán con un presupuesto fijo para destinarlo al deporte	Crecimiento	Oportunidad	(Reporte de inflación Junio 2019: BCR, 2019)
	PBI: Año 2018: 4,0 2019: 3,4 2020: 4,0	A mayor ingreso y poder adquisitivo, las personas invertirán para sentirse saludables a través del deporte.	Crecimiento	Oportunidad	(PBI por sectores: BCR, 2019)
	Ley del mecenazgo deportivo N° 30479	Reducción de pagos de impuesto hasta en un 10% mediante el patrocinio de deportistas calificados, dotándolos de implementos o viáticos.	Estable	Oportunidad	(LEY N° 30479, Ley de mecenazgo deportivo: Diario El Peruano, 2019)

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. Análisis Social

Tabla 4.

Análisis Social

Factor	Variable	Impacto	Tendencia	O/A	Fuente
Social	Deporte como actividad que disciplina al ser humano	Personal comprometido y capacitado que demuestre el deporte como algo esencial en la vida, como un aliado para obtener un estado de salud.	Creciente	Oportunidad	Fuente propia
	Inclusión al deporte contribuye a menos violencia	El deporte genera en el ser humano compromiso y seguridad contando con el personal altamente calificado, de acuerdo a las necesidades de cada cliente.	Creciente	Oportunidad	Fuente propia
	Fortalecimiento de valores como el respeto y trabajo en equipo	Las personas serán más sensibles en cuanto a los diferentes valores que la sociedad necesita fortalecer y así crecerá de forma progresiva la práctica del deporte siendo fundamental en la vida cotidiana.	Creciente	Oportunidad	Fuente propia

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3. Análisis Político

Tabla 5.
Análisis Político

Factor	Variable	Impacto	Tendencia	O/A	Fuente
Político	Ley de promoción y desarrollo del deporte N° 28036	La inclusión formal de todas las personas, no importa su condición física, promoviendo la igualdad.	Creciente	Oportunidad	(LEY N° 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte: Diario el Peruano, 2019)
	Áreas verdes de uso público Ordenanza N° 393 - MPL - Pueblo Libre	Se cuenta con espacios de áreas verdes de uso público, donde existe una interacción armonizada Hombre - Naturaleza, donde el estado está comprometido a implementar, acondicionar estos espacios para que se adapten a las necesidades para el desarrollo del deporte.	Creciente	Oportunidad	(Ordenanza N° 393-MPL: Diario El Peruano, 2019)

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2.1.4. Análisis Legal

Tabla 6.
Análisis legal

Factor	Variable	Impacto	Tendencia	O/A	Fuente
Legal	Registro de marca con derecho a la propiedad intelectual	Protección de la marca para evitar cualquier tipo de copia, garantizando la estabilidad de la marca	Creciente	Oportunidad	(Peruano, Registrar una marca de producto y/o servicio, 2020)
	Ley de protección de datos N° 29733	La política de privacidad generará sólo el consentimiento expreso para acceder a más información y conocer al titular que accede a la aplicación.	Creciente	Oportunidad	(LEY N° 29733, Ley de protección de datos personales: MINJUS, 2019)
	Ley Marco de licencia de funcionamiento N° 28976	Otorgamiento de licencias y permisos para el funcionamiento de una oficina física donde se pueda establecer la empresa (Domicilio Fiscal)	Creciente	Oportunidad	(LEY N° 28976, Ley marco de licencia de Funcionamiento: Diario el Peruano, 2019)

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2.1.5. Análisis Tecnológico

Tabla 7.

Análisis Tecnológico

Factor	Variable	Impacto	Tendencia	O/A	Fuente
Tecnológico	Uso automático de las redes sociales; Facebook, Instagram, App, Google, OLX.	Se podrá controlar desde la oficina física, Tablet, Celulares, conectados como un todo.	Creciente	Oportunidad	(HUB, 2018)
	Actualización automática en Play Store	Dispondremos la oportunidad de actualizar la presentación en cuanto los diferentes diseños que existirán para así innovar continuamente.	Creciente	Oportunidad	(Laballos, Las 8 razones por las que deberías actualizar tu app, 2016)

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2.1.6. Análisis Medioambiental

Tabla 8.
Análisis medioambiental

Factor	Variable	Impacto	Tendencia	O/A	Fuente
Ambiental	Conservación del medio ambiente	Espacios propicios que estarán disponibles para realizar actividades deportivas con el cliente	Creciente	Oportunidad	(Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, 2020)
	Corona virus COVID-19	Las personas no desearán salir de sus casas a los ambientes públicos como los gimnasios, contactando nuestro servicio	Decreciente	Oportunidad	(Peruano, Recomendaciones para realizar actividades deportivas durante el estado de emergencia, 2020)

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Conclusiones del Análisis PESTEL

De acuerdo al análisis PESTEL, se concluye lo siguiente:

Primera: La información recopilada nos permite armar las estrategias EFE y EFI con el fin de que nuestro proyecto tenga las herramientas necesarias para ponerlo en marcha con viabilidad económica.

Segunda: Realizar el análisis PESTEL es indispensable ya que nos permite visualizar nuestras amenazas y oportunidades, al mismo tiempo nos permitirá buscar soluciones flexibles y variadas.

Tercera: Nos brinda una visión macro sobre el entorno, así como poder identificar las amenazas y prepararnos para hacerles frente.

4.2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 9.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Clientes insatisfechos con las compañías tradicionales de gimnasios, contratos y horarios fijos	0.18	4.00	0.72
2. Expandir el aplicativo a otras ciudades del país	0.15	2.00	0.30
3. Aprovechar zonas donde el acceso a los gimnasios es complicado o inexistente	0.15	4.00	0.60
4. Ofrecer asesoría adicional como nutricionista, venta de suplementos	0.08	2.00	0.16
5. Creciente uso de aplicativos móviles y uso de geolocalización	0.15	4.00	0.60
Amenazas			
1. Muchas empresas de fitness y con grandes publicidades	0.05	2.00	0.1
2. Aparición continua de aplicativos y otros sistemas digitales	0.08	4.00	0.32
3. Que el instructor proporcione información falsa en su hoja de vida.	0.05	2.00	0.1
4. Aumento de la competencia directa	0.06	2.00	0.12
5. La idea de negocio sea rápidamente imitada	0.05	2.00	0.1
TOTAL	1.00		3.12

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 10.

Matriz EFI

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Aplicación amigable, fácil uso	0.1	4	0.40
2. Servicio de contacto instructor – cliente, novedoso en el mercado actual.	0.1	3	0.30
3. Ranking de calificación de los instructores.	0.05	2	0.10
4. Amplios canales de distribución. Presencia en redes sociales (Facebook, Instagram)	0.05	3	0.15
5. Facilidad de pago por membresía anual, 6 meses.	0.1	4	0.40
Debilidades			
1. Ser nuevos en el mercado fitness.	0.2	4	0.8
2. Que los instructores se individualizan con el cliente.	0.1	3	0.3
3. Que el instructor no cumpla con el horario pactado del servicio solicitado por el cliente o cancele el día agendado	0.2	3	0.6
4. Que el instructor trabaje con personal que no ha pasado nuestro filtro.	0.05	2	0.1
5. Caída técnica del servidor.	0.05	2	0.1

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.3. Conclusiones del Análisis del Entorno

De acuerdo al análisis del Entorno, se concluye lo siguiente:

Primera: Actualmente, es indispensable mostrar soluciones flexibles y variadas. El consumidor o usuario busca variedad, flexibilidad y valora mucho su tiempo.

Segunda: El cliente busca realizar actividades físicas que se adecuen a su ritmo de vida.

Tercera: Se considera que el negocio propuesto no constituye competencia directa de los gimnasios; por el contrario, es una alternativa para el cliente que no quiere asistir a un gimnasio. Esto es innovador, puesto que en el Perú no existe dicho modelo de negocio, ya que todos los gimnasios permiten realizar rutinas, pero la propuesta de valor se caracteriza por la cercanía e interacción con el público objetivo de manera virtual y presencial.

Capítulo 5. Plan Estratégico de la Empresa

Se ha establecido el objetivo general y los objetivos estratégicos que seguirá la empresa, definió la estrategia de crecimiento y se analizó la ventaja competitiva.

A partir del análisis del macro entorno y el ambiente interno de la empresa se procedió a elaborar la Matriz FODA, la cual se encuentra en la Tabla 13 con la finalidad de generar estrategias viables.

5.1. Misión

Ofrecer soluciones de servicios Fitness flexibles y personalizados, orientados a manifestar el potencial físico y satisfacer a las necesidades de los usuarios con la colaboración de profesionales altamente capacitados.

5.2. Visión

Ser la organización líder en la industria Fitness Peruana, orientados a brindar confianza, calidad y resultados óptimos para satisfacer a los clientes, y con adaptación a las necesidades de la comunidad, colaboradores y usuarios.

5.3. Valores

Satisfacción

- Brindar la mejor experiencia al público objetivo, haciéndole sentir cómodo y, sobre todo, cumplir con todas sus expectativas.

Crecimiento profesional

- Satisfacer al personal colaborador, al crecer culturalmente y emocionalmente, promover la mayor oportunidad de crecer laboralmente forjando línea de carrera en la organización.

Honestidad

- Entablar relaciones interpersonales con el público usuario proyectando confianza y seguridad del servicio, alineado con la misión y visión de la empresa.

5.4. Responsabilidad Social

Se enfocará en capturar el talento humano, personas entusiastas y talentosas que valoren las iniciativas y filosofías de la organización permitiéndoles desarrollar una línea de carrera y brindándoles capacitación constante.

Se contará con personas que se involucren con la Visión y Misión, generando y preservando los valores de la empresa.

5.5. Objetivo General y Objetivos Estratégicos

5.5.1. Objetivo General

Alcanzar un 70% de cuota de mercado en los siguientes tres años con el fin de brindar a los clientes experiencias excepcionales en entrenamiento personal mediante instructores profesionales, programables de acuerdo a su disponibilidad, apoyado mediante un aplicativo móvil logrando así ofrecer calidad y satisfacer las necesidades del cliente.

5.5.2. Objetivos Estratégicos

A continuación, se enuncian los objetivos estratégicos para la propuesta de negocio:

Primero: Atraer mayor número de clientes de forma gradual para cada año de actividad según el siguiente detalle.

Tabla 11.

Clientes por año

	25%	33%	42%	33%
2021	2022	2023	2024	2025
6,075	7,593	10,099	14,340	19,073

Nota. Fuente: Elaboración propia

Segundo: Fidelizar clientes y profesionales.

Tabla 12.

Fidelización de clientes

2021	2022	2023	2024	2025
80%	80%	80%	80%	80%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tercero: Lograr frecuencia de uso en los clientes con membresías por un año como mínimo, siendo la meta que el 80% de los clientes contraten la membresías por un año.

5.6. Análisis FODA

Tabla 13.

Cuadro de análisis FODA

Fortalezas			Debilidades		
1. Aplicación amigable, fácil uso			1. Ser nuevos en el mercado fitness.		
2. Servicio de contacto instructor - cliente novedoso en el mercado actual.			2. Que los instructores se individualizan con el cliente.		
3. Ranking de calificación de los instructores.			3. Que el instructor no cumpla con el horario pactado del servicio solicitado por el cliente o cancele el día agendado		
4. Amplios canales de distribución. Presencia en redes sociales (Facebook, Instagram)					
5. Facilidad de pago en membresía Anual y mensual					
Oportunidades		Fortaleza Oportunidad		Debilidad Oportunidad	
1. Clientes insatisfechos con las compañías tradicionales de gimnasios, contratos y horarios fijos.		1. Aprovechar la oportunidad de posicionarnos en el mercado con los usuarios insatisfecho con los servicios fitness tradicionales. (F1, F2, O1, O3, O4)		1. Desarrollar alianzas con marcas reconocidas para la publicidad de productos para fitness. (D1, O1, O3, O4)	
2. Expandir el aplicativo a otras ciudades del país.				2. Debido a la demanda de parte de los usuarios, se podría ir mejorando la app a medida. (D2, O2, O5)	
3. Aprovechar zonas donde el acceso a los gimnasios es complicado o inexistente.		2. Diferenciarnos con un servicio innovador dentro de un mercado donde no existe asesoría fitness a domicilio. (F3, F4, F5, O2, O5)			
4. Ofrecer asesoría adicional como nutricionista, venta de suplementos.					
5. Creciente uso de aplicativos móviles y uso de geolocalización.		3. Implementar un aplicativo adaptado a los requerimientos de los usuarios, personalizado y con mejora progresiva. (F1, O1, O2, O5)			
Amenazas		Fortaleza Amenazas		Debilidad Amenazas	

1. Muchas empresas de fitness y con grandes publicidades.	1. Mejorar los flujos tecnológicos de la app para que beneficie a todos los usuarios. (F1, F2, A1, A3)	1. Debemos crear procedimientos estandarizados que garanticen confianza y buen servicio. (D1, A2, A3)
2. Aparición continua de aplicativos y otros sistemas digitales.		
3. Que el instructor proporcione información falsa en su hoja de vida.	2. Implementar mecanismo de control para garantizar la protección de los datos en la app. (F3, F4, F5, A2)	2. Asegurar la calidad del servicio a través de un programa de evaluación y servicio post venta. (D2, D3, A1)

Nota. Fuente: Elaboración propia

5.7. Matriz VRIO

Tabla 14.

Matriz VRIO

Recursos	V Valioso	R Raro	I Inimitable	O Organización
• Servicio delivery y 100% flexible.	SI	NO	NO	SI
• Instructor calificado, nutricionista, comunidad fitness, alimentos delivery (todo en uno) en convenio con otras empresas.	SI	SI	NO	SI
• Somos los primeros con el modelo de negocio.	SI	SI	SI	SI
• La marca se hará más conocida que los futuros competidores (Ser el primero).	SI	NO	NO	SI

Nota. Fuente: Elaboración propia

5.8. Análisis de las 05 Fuerzas de Porter

Los análisis de las fuerzas competitivas de Porter son las siguientes:

5.8.1. Rivalidad entre empresas competidoras

Bajo, las rivalidades de las apps enfocadas al sector fitness son muy competitivas, pero no de forma directa, ya que el servicio se diferenciará de las demás aplicaciones, pues en el mercado actual no hay aplicaciones que brinden el mismo servicio propuesto.

5.8.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Bajo, esto debido a que existen diversas apps, ya reconocidas en el mercado, por lo que es factible implementar el modelo de negocio a largo plazo.

5.8.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Alto, ya que se implementa el potencial o valor agregado como el contar con un instructor virtual.

5.8.4. Poder de negociación de los proveedores

Bajo, pues la tecnología necesita servicios en la nube, por lo cual, el proveedor

tiene bajo poder de negociación porque existen otras empresas que puedan ofrecer los servicios que se requiere.

5.8.5. Poder de negociación de los consumidores

Bajo, porque es un costo mensual o anual, que pagará el cliente por gozar del servicio; en relación a los instructores y nutricionistas hay muchos en el mercado actual.

5.9. Ventaja Competitiva

Modelo de negocio que une lo tecnológico y lo tradicional a través de una plataforma digital y profesionales presenciales.

5.10. Estrategia competitiva o genérica

La estrategia se centra en la diferenciación del servicio frente a la competencia. La competencia directa e indirecta son aplicativos móviles de ejercicios 100% virtuales o gimnasios 100% presenciales. La estrategia a tomar es:

“Servicio presencial, personalizado de fitness y asesoría nutricional en el lugar y hora a elección del usuario con profesionales altamente capacitados y seguimiento virtual en la comunidad fitness y redes sociales donde podrá postear fotos, videos y ser partícipe y gestor de la marca ViertFit y comunidad fitness”.

5.11. Estrategia de crecimiento

De acuerdo a Fred, (2013) se define lo siguiente:

a. Penetración de mercado.

Las acciones a realizar para la estrategia de penetración de mercado son:

- Publicidad en medios digitales como Facebook, Youtube, Google, Tik Tok y otros.
- Promocionar la marca en eventos deportivos con banners auspicios, etc.
- Promocionar la marca con imagen y representación de personajes famosos que posean la admiración del público y tengan muchos seguidores en las redes sociales, para ser seleccionados deben contar con buen físico, popularidad, seguidores. Para la empresa aportarán influencia en sus seguidores, las personas los escucharán y los seguirán, generando confianza y simpatía de las personas con la marca.
- Brindar una sesión gratis con el instructor(a) fitness a los futuros clientes.

- El presupuesto para introducción al mercado media mix es de S/. 54 mil 760; dentro del capital de trabajo destinado para media mix: S/. 7 mil 200 por los tres primeros meses de actividad y presupuesto destinado para media mix durante el primer año S/. 28 mil 800.
- Presupuesto para Consultoría para conseguir los primeros clientes S/. 5 mil.

b. Creación de material audiovisual para publicidad

Tabla 15.

Presupuesto para material audiovisual

Item	Personaje	Presupuesto	Cantidad	Total
1	Miss Perú Team	5,000	1	5,000
2	Gutty carrera	7,000	1	7,000
3	Christian Meier	10,000	1	10,000
4	Alexandra Baigorria	5,000	1	5,000
5	Francisco Rodríguez (Fisicoculturista)	5,000	1	5,000
6	Otros personajes desconocidos	300	10	3,000
7	Diversos instructores Fitness	500	10	5,000
8	Diversos nutricionistas	500	10	5,000
9	Gasto en escenografías, transporte, etc.	5,000		5,000
	Publicidad en redes sociales		Meses	
8	YouTube	500	4	2,000
9	Google	500	4	2,000
10	Facebook	190	4	760
			Total	54,760

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 16.

Beneficios que aportarán cada personaje

Personajes para creación de material audiovisual	Cualidades
Miss Perú Teen - 2019	Luciana Begazo Natural de Camaná - Arequipa, vive actualmente en Lima. Cuenta con gran cantidad de seguidores en sus redes sociales.
Guty Carrera	Modeló en pasarelas para marcas de gran prestigio y modelando alta costura, En las redes sociales la gente busca mucho contenido de Guty Carrera o fotos de modelaje, los usuarios indican que se es una persona atractiva.
Christian Meier	Cantante, es uno de los actores más famosos de Latinoamérica según las redes sociales.
Alexandra Baigorria	Es famosa por su participación en el reality "Combate", también es empresaria dueña de tienda de ropa, cuenta con muchos seguidores en las redes sociales y sus fotografías y videos son muy solicitados en internet.

Francisco Rodríguez (Fisicoculturista)	Fisicoculturista peruano, ganó medalla de oro en los XI Juegos Panamericanos Cochabamba 2018, los medios indican que no usa esteroides y cuida mucho su alimentación.
Otros personajes desconocidos	Personas comunes que realizan ejercicios en los parques.
Diversos instructores Fitness	Instructores independientes que cuenten con un buen físico y seguidores en las redes sociales.
Diversos nutricionistas	Profesionales independientes.

Nota. Fuente: Propia

c. Desarrollo de mercado

Para realizar las estrategias de desarrollo de mercado se ha definido lo siguiente:

- Para el segundo tercer año se proyecta aumentar la participación de mercado iniciando las actividades en las ciudades de Cusco, Arequipa y Trujillo.
- Introducir nuevos servicios como: venta de alimentos saludables con entrega delivery a través de la App en convenio con restaurantes conocidos y de calidad.
- Como estrategia de diversificación para el 4to y 5to año, se plantea la adquisición de empresas fitness reconocidas, ubicadas en Lima y otras ciudades del Perú (gimnasios), y capitalizar los beneficios de la marca a través de estas adquisiciones.

Capítulo 6. Estrategia Comercial

6.1. Análisis de Mercado

6.1.1. Mercado Meta

Se identifica la proporción de mercado que se atenderá. **VierFit App** tiene como propósito satisfacer al cliente, quien programará su instructor en el lugar u horario deseado, mediante un aplicativo móvil amigable, intuitivo de manejo fácil. Así mismo los usuarios podrán calificar permitiendo, de ese modo, establecer un ranking de instructores, así como brindar comentarios.

6.1.2. Metodología de la Investigación

Para realizar el presente plan de negocios se usó diferentes herramientas para el levantamiento de la información y realización del análisis cuantitativo y cualitativo. Las herramientas usadas fueron las siguientes:

6.1.2.1. Fase exploratoria (investigación cualitativa)

- Entrevista en profundidad a instructores de fitness
 - Presentación
 - Introducción
 - Preguntas (Anexo 1)
 - Opinión
 - Agradecimiento
- Fuentes secundarias:
 - INEI
 - IPSOS

Paso 1: Planifica el objetivo y el perfil de los participantes

Paso 2: Recluta a los integrantes del Focus Group

Paso 3: Escoge el lugar donde realizarás la reunión

Paso 4: Escoge a un moderador

Paso 5: Planifica tu Focus Group

En la planificación del Focus Group se considera:

- Saludo.
- Presentación.
- Explicación.
- Actividades:
 - Presentación del moderador
 - Agenda de la reunión
 - Presentación de los miembros del equipo
 - Introducción
 - Preguntas de transición
 - Preguntas de cierre
 - Agradecimiento
- Conclusiones.
- Preguntas.
- Despedida.

6.1.2.2. Fase concluyente (investigación cuantitativa)

- Encuesta

6.1.2.3. Diseño de la investigación

Tabla 17.
Herramientas usadas

Objetivos Generales	Objetivos específicos	Fuentes Secundarias	Observación	Experimentación	Entrevista en Profundidad	Focus group
Conocer el tamaño del mercado de las personas que realizan actividades físicas	Recopilar información estadística de la población a través de una encuesta para saber si realiza actividades físicas	X	X			
Conocer el perfil de las personas que realizan actividades fitness (el estado de salud física)	Conocer aproximadamente el número de personas que realizan actividades fitness		X		X	
	Conocer en que estaciones del año realizaría actividades fitness			X	X	
	Determinar cuánto es su presupuesto mensual por el servicio informativo de Fitness				X	X
	Determinar la estacionalidad en la cual los usuarios realizan mayor cantidad de ejercicios físicos	X		X		
Conocer el nivel de producto que brindan nuestros competidores en el rubro Fitness	Analizar las App con servicio Fitness que se encuentran en el mercado		X	X		
	Conocer el rango de precio de las distintas App con Servicio Fitness		X	X		
	Conocer los medios de pago de las App con servicio Fitness		X	X	X	
Conocer los canales de distribución que utilizan las empresas competidoras	Analizar los canales de distribución que utilizan las App con servicio Fitness para dar a conocer su producto	X	X	X		
Desarrollar una aplicación móvil, que satisfaga las necesidades del público usuario y que sea reconocida en el mercado	Analizar las App para Fitness que se encuentran en el mercado para mejorar el servicio mediante la información recopilada de las encuestas y Focus Group		X	X		

Nota. Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Segmentación de Mercado

6.1.3.1. Variables de segmentación geográficas

Distritos de Lima Metropolitana, Zona Lima moderna según APEI -2017.

6.1.3.2. Variables de segmentación demográficas

- Edad: de los 25 a 64 años de edad.
- Género: Masculino y Femenino.
- Ciclo de vida: Joven, Adultos.
- Estado Civil: Solteros, casados, viudos
- Ingresos: mayor a 3,000 soles
- NSE: A, B.

6.1.3.3. Variables de segmentación psicográficas

- Actitudes:
 - Desean mejorar la seguridad en sí mismos.
 - Desean ver cambios reales en su físico.
- Estilo de vida:
 - Realiza actividades físicas esporádicamente
 - Horarios limitados por trabajo, estudios, etc.
- Personalidad:
 - Personas activas pero que necesitan ser guiados y orientados por personas con conocimientos fitness.
 - Personas pasivas que necesitan ser motivados por personas con conocimiento para que empiecen un estilo de vida fitness.

6.1.3.4. Variables de segmentación conductuales

- Frecuencia de uso: Suelen preferir un servicio a mayor si cuenta con mayores ofertas o promociones.
- Lealtad de marca: recordación de las marcas con mayor publicidad.
- Patrones de adquisición de productos/servicios: realizan compras a través del móvil.
- Utilizan redes sociales para consultas o sugerencia de productos o servicios.

6.1.4. Mapa de Empatía

De acuerdo al análisis realizado, se ha preparado el mapa de empatía del cliente, esto nos ayudará a conocer y entender las necesidades de nuestro público objetivo.

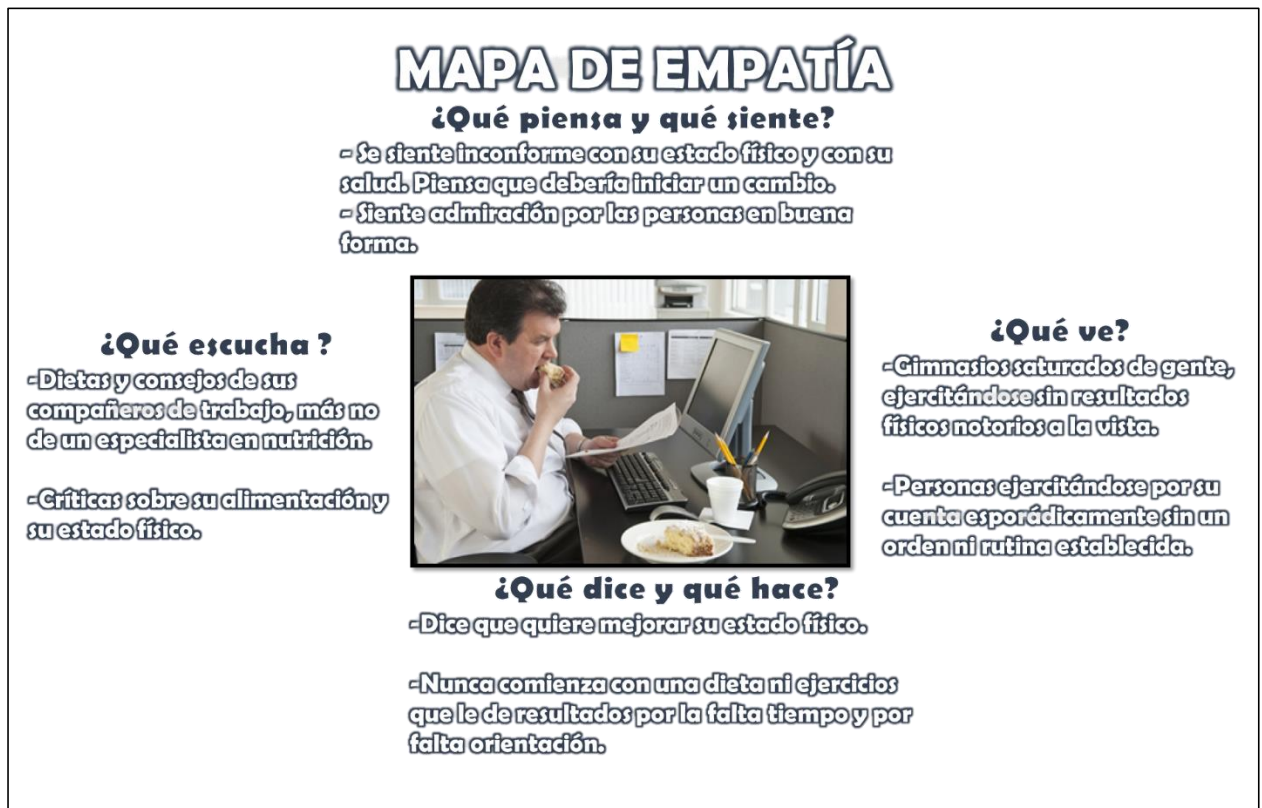


Figura 1. Mapa de Empatía.
Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Competidores

De acuerdo al estudio de mercado realizado a través de encuestas y entrevistas hemos podido verificar que actualmente a nivel nacional no contamos con competidores directos que tengan el producto que estamos ofreciendo ni el servicio personalizado a través de nuestro aplicativo.

De acuerdo a nuestra búsqueda de posibles competidores hemos encontrado aplicativos que brindan clases virtuales con rutinas generales ya establecidas por defecto más no cuentan con instructores en línea para una clase personalizada. A continuación se listan los aplicativos que tienen funciones de fitness:

- **Onefit**

Sahelices (2020) menciona: “Es una especie de pasaporte que te da acceso diario a la cartera de gimnasios adscritos a la aplicación”, se puede comenzar por una cuenta propia, existiendo la opción de usar, reservar y unirse a una clase colectiva.

- **Aaptiv**

Sahelices (2020) señala: “Más de 30 nuevos entrenamientos fitness pregrabados (en inglés) se añaden cada semana a esta aplicación”, este aplicativo ideal para el público que desea una guía auditiva y siempre usa profesionales expertos.

- **Seconds**

Sahelices (2020) sostiene: “Ya sea con la información en la pantalla en posición vertical u horizontal, esta aplicación específica para el entrenamiento de alta intensidad (incluye plantillas para HIIT, Tabata y Circuito)”, brinda al usuario la posibilidad de personalizar sus rutinas creando rutinas propias y una identificación clasificada por colores que permite su fácil ubicación.

- **Workout Trainer**

Sahelices (2020) manifiesta: “La suscripción premium a esta aplicación te permite acceder a cientos de videos de entrenamientos en HD”, este acceso premium brinda acceso total a la aplicación con una interfaz sin publicidad, guiada por instructores virtuales.

- **Nike Training Club**

Sahelices (2020) señala: “Se nota que las sesiones de ejercicios de esta app han sido diseñadas por atletas profesionales (incluido Cristiano Ronaldo) y que cuentan con una base científica”, así mismo brinda expertos en nutrición y realiza un seguimiento del ritmo cardíaco.

- **Runtastic**

Sahelices (2020) afirma “Ya no es solo que Adidas Runners te conecte con corredores afines en más de 50 ciudades de todo el mundo, sino que gracias a su aplicación Runtastic podrás sacar el mayor partido a tus zancadas”, si usas el paquete premium se podrá personalizar maratones por tramos de acuerdo a la preferencia del usuario.

- **MyFitnessPal**

Sahelices (2020) menciona “Esta aplicación te facilita el registro de todo lo que comes (cuenta con más de 11 millones de alimentos en su base de datos) para que seas consciente de tus hábitos alimenticios”, con toda la base nutricional se indica la cantidad

de calorías que se consume y se establece un límite para no superarlo y asegurar bajar de peso.

- **JEFIT**

Sahelices (2020) manifiesta: “Quienes buscan entrenar la fuerza y la musculación encuentran en esta app su herramienta más precisa, ya que su base de datos incluye más de 500 ejercicios ‘animados’”, el aplicativo muestra cómo realizarlos correctamente, permite registrar el tamaño de las partes del cuerpo así como obtener el índice de masa corporal.

- **Fitbit**

Sahelices (2020) manifiesta “Puedes enlazar esta aplicación con el Apple Watch pero también con las pulseras Fitbit, un método más sencillo y barato de monitorizar los ejercicios, el sueño, la nutrición y el peso”, permite monitorear la actividad diurna como los pasos, calorías quemadas, etc.

- **MyWellness**

Sahelices (2020) sostiene “Si tu gimnasio dispone de máquinas Technogym, podrás visualizar tu tabla de ejercicios o podrás empezar una de las diseñadas por la propia Technogym”, registra la actividad diaria y brinda información referente al avance que se ha realizado.

6.2. Objetivos del sondeo de mercado

6.2.1. Objetivos generales

- A. Conocer el tamaño del mercado de las personas que realizan actividades físicas.
- B. Conocer el perfil de las personas que realizan ejercicios fitness (el estado de salud física).
- C. Conocer el nivel de producto que brindan las empresas competidoras en el rubro fitness.
- D. Conocer los canales de distribución de las empresas competidoras.
- E. Desarrollar una aplicación móvil, para satisfacer las necesidades del público usuario que realiza actividades fitness y sea reconocida en el mercado.

6.2.2. Objetivos específicos

- A1. Recopilar información estadística de población para, a través de una encuesta, saber si realiza actividades físicas.
- B1. Conocer aproximadamente el número de personas que realizan fitness.
- B2. Conocer en qué estaciones del año realizaría fitness.
- B3. Determinar el presupuesto mensual por el servicio informativo de fitness.
- B4. Determinar la estacionalidad en la cual los usuarios realizan mayor cantidad de ejercicios.
- C1. Analizar las App con servicio Fitness que se encuentra en el mercado.
- C2. Conocer el rango de precio de las distintas App con servicio Fitness.
- C3. Conocer los medios de pago de las App con servicio Fitness.
- D1. Analizar los canales de distribución que utilizan las App con servicio Fitness para dar a conocer su producto.
- E1. Analizar los aplicativos fitness que se encuentran en el mercado, para mejorar el servicio mediante la recopilación de información obtenida de las encuestas y Focus Group.

6.2.3. Determinación de la población y tamaño de la muestra

Tabla 18.

Población y muestra

Zona geográfica según CPI agosto 2017	Zona Geográfica APEIM	Distrito	Población General	Población 25 a 64 años
Lima moderna	7	San Isidro	57,624	32,502
	7	San Borja	118,990	66,414
	7	Miraflores	87,099	50,616
	7	Santiago de Surco	365,960	203,254
	7	La Molina	182,473	102,224
	6	San Miguel	144,055	79,552
	6	Pueblo Libre	80,916	43,789
	6	Magdalena del Mar	58,106	32,197
	6	Jesús María	76,107	41,893
	6	Lince	53,397	29,735
	8	Barranco	31,875	17,424
	8	Surquillo	97,110	53,328
		Total	1,353,712	752,928

Nota. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 17., se tiene un universo de 1,353,712 personas, luego de realizar el análisis nuestro mercado objetivo se centra en el rango de 25 a 64 años, contando un total de 752,928 personas, se obtiene una muestra representativa de ello, con un margen de error del 5%, con un nivel de confianza del 95%, se obtiene una muestra de 384 personas. Morales (2012) menciona que cuando se conoce la población se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

z = Valor de z correspondiente al nivel de confianza

pq = Varianza de la población

e = Error muestral

Se obtiene:

$$n = \frac{752928}{1 + \frac{0.05^2(752928 - 1)}{1.96^2(0.5 * 0.5)}}$$

$$n = 384$$

		e = .05	e = .04	e = .03	e = .02	e = .01
α = .05	z = 1.96	384	600	1067	2401	9604
α = .01	z = 2.57	660	1032	1835	4128	16512

Figura 2. Márgenes de error y niveles de confianza.

Fuente: (Morales Vallejo, 2012)

Determine Sample Size

Confidence Level: 95%

Confidence Interval: 5 (%)

Population: 752928

Sample Size: 384

Find Confidence Interval

Confidence Level: 95%

Sample Size: 384

Population: 752928

Percentage: 50 (%)

Confidence Interval: 5 (%)

Figura 3. Muestra e Intervalo de confianza.

Fuente: (Macorr - Research Solutions, 2020)

Tabla 19.

Estimación del mercado potencial

Variable de segmentación	Características	Datos	Resultados	Fuente
Geográfica	12 distritos de Lima: Zona geográfica Lima Moderna.		1,353,712	(Población Perú 2019: Minsa)
Edades	25 a 64		752,928	(Población Perú 2019: Minsa)
Nivel Socioeconómico	A y B	75.5%	568,461	(Perú: Población 2017, CPI, 2019)
Estilo de vida	Realizan alguna actividad deportiva	39%	221,700	(Desafíos más fuertes y saludables: Diario Gestion, 2019)

Nota. Fuente: APEIM – NSE-2018;

- El nivel socioeconómico (NSE) es un atributo de los hogares que los caracteriza social y económicamente. Se basa en muchos parámetros, nivel de educación, ocupación, patrimonio. El mismo que se divide en varios segmentos: alto, medio y bajo. La sigla NSE se define como el Nivel Socio Económico de una persona u hogar extraído de un lugar determinado que se mide desde sus ingresos, educación y ocupación laboral, clasificándose como niveles bajos, medios o altos; pudiendo segmentar el perfil de cada persona u hogar dependiendo el nivel en el que se encuentre, pudiendo evidenciar indicadores y características a nivel de costumbres, gastos, sector de trabajo público o privado, tenencia de propiedades, acceso a medios de comunicación, tenencia de bienes y servicios, entre otros (IPSOS, 2019).

Tabla 20.

Porcentaje de distritos

Distrito		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	TOTAL
Sur este	La Molina	32%	57%	11%	0%	0%	100%
	San Borja						
	Santiago De Surco						

Sur Oeste	Miraflores	14%	54%	29%	3%	0%	100%
	San Isidro						
	San Miguel						
	Pueblo Libre						
	Magdalena Del Mar						
	Jesús maría						
	Lince						
	Barranco						
	Surquillo						

Nota. Fuente: IPSOS

6.2.4. Estimación del mercado disponible

Tabla 21.

Estimación del mercado disponible

¿Usted realiza ejercicios?		
Respuesta	%	
Si	85.3%	189,110
No	14.7%	32,590
¿Haría ejercicios con un instructor personal en sus tiempos libres?		
Si	95.8%	181,167
No	4.2%	7,943
Mercado disponible		181167

Nota. Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Estimación del mercado efectivo

La pregunta clave para filtrar el mercado efectivo fue: ¿Usted contrataría un instructor(a) a través de una App para que visite de forma personal y periódica su domicilio o donde usted le indique con el fin de guiarlo y darle instrucciones?

Tabla 22.

Estimación del mercado efectivo

Respuesta	%	Cant. Personas
Si	95.8%	173,558
No	4.2%	7,609
Mercado efectivo		173,558

Nota. Fuente: Elaboración propia

6.2.6. Estimación del mercado objetivo

Tomando en cuenta la lógica de crecimiento de la empresa dentro de la curva de experiencia de Gauss, realizando los esfuerzos y acciones de marketing convencional y digital, viendo también nuestra fuerza de ventas. El presupuesto de marketing estima razonablemente iniciar con el 3.5% y tomar como mercado objetivo a 6 mil 75 personas. En relación al mercado efectivo para el servicio complementario, el cual consiste en asesoría nutricional para favorecer el entrenamiento realizado por los clientes, la pregunta clave fue: ¿Usted contrataría un nutricionista a través de una App para que dicho profesional visite personal y periódicamente su domicilio o donde usted indique, para guiarlo y brindarle recomendaciones?

Tabla 23.

Mercado efectivo

Respuesta	%	Cant. Personas
Si	70.8%	4,301
No	29.2%	1,774
Mercado efectivo		4,301

Nota. Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior estimamos nuestro mercado objetivo de la siguiente manera:

Tabla 24.

Mercado objetivo para el año 2021

Mercado objetivo para el año 2021	
Instructor	6,075
Nutricionista	4,301

Nota. Fuente: Elaboración propia

Se estima razonablemente siendo la demanda encontrada al realizar los esfuerzos y acciones de marketing de la empresa, se espera captar esa cantidad de clientes el primer año y al finalizar el quinto año se espera un 11% según detalle del siguiente cuadro:

Tabla 25.

Mercado objetivo detallado por distritos para el año 2021

Distrito	Población general	Población 25 a 64 años	NSE A, B	Realizan alguna actividad deportiva	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Mercado objetivo Año 1	Promedio por mes	Promedio por semana
	coincidencia	encuesta	76%	39%	85%	96%	96%	3.5%	0.3%	0.1%
San Isidro	57624	32502	24539	9570	8163	7821	7492	262	22	5
San Borja	118990	66414	50143	19556	16681	15980	15309	536	45	11
Miraflores	87099	50616	38215	14904	12713	12179	11668	408	34	9
Santiago de Surco	365960	203254	153457	59848	51050	48906	46852	1640	137	34
La Molina	182473	102224	77179	30100	25675	24597	23564	825	69	17
San Miguel	144055	79552	60062	23424	19981	19142	18338	642	53	13
Pueblo Libre	80916	43789	33061	12894	10998	10536	10094	353	29	7
Magdalena del Mar	58106	32197	24309	9480	8087	7747	7422	260	22	5
Jesús maría	76107	41893	31629	12335	10522	10080	9657	338	28	7
Lince	53397	29735	22450	8755	7468	7155	6854	240	20	5
Barranco	31875	17424	13155	5130	4376	4193	4016	141	12	3
Surquillo	97110	53328	40263	15702	13394	12832	12293	430	36	9
Total	1353712	752928	568461	221700	189110	181167	173558	6075	506	127

Nota. Fuente: Elaboración propia

Del análisis del cuadro anterior se puede observar las metas a nivel distrital, ejemplo: en La Molina, de un mercado efectivo de 23 mil 564 personas, se requiere 825 clientes para el primer año. La meta mensual para el mismo distrito 69 personas y la meta semanal es 17. Así para cada distrito hay una meta fijada a nivel semanal, mensual y anual, cuyo cumplimiento logrará la meta global para el mercado objetivo de 6 mil 75 clientes durante el primer año, partiendo de un mercado efectivo de 173 mil 558 personas, dividiéndose la meta a 506 clientes por mes y 127 semanales.

Tabla 26.

Mercado objetivo detallado por distritos para el año 2021, 2022; 2023; 2024, 2025

Distrito	Población general	Población 25 a 64 años	NSE A, B	Realizan alguna actividad deportiva	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Mercado objetivo Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			76%	39%	85%	96%	96%	3.5%	25%	33%	42%	33%
San Isidro	57624	32502	24539	9570	8163	7821	7492	262	328	436	619	823
San Borja	118990	66414	50143	19556	16681	15980	15309	536	670	891	1265	1682
Miraflores	87099	50616	38215	14904	12713	12179	11668	408	510	679	964	1282
Santiago de Surco	365960	203254	153457	59848	51050	48906	46852	1640	2050	2726	3871	5149
La Molina	182473	102224	77179	30100	25675	24597	23564	825	1031	1371	1947	2589
San Miguel	144055	79552	60062	23424	19981	19142	18338	642	802	1067	1515	2015
Pueblo Libre	80916	43789	33061	12894	10998	10536	10094	353	442	587	834	1109
Magdalena del Mar	58106	32197	24309	9480	8087	7747	7422	260	325	432	613	816
Jesús maría	76107	41893	31629	12335	10522	10080	9657	338	422	562	798	1061
Lince	53397	29735	22450	8755	7468	7155	6854	240	300	399	566	753
Barranco	31875	17424	13155	5130	4376	4193	4016	141	176	234	332	441
Surquillo	97110	53328	40263	15702	13394	12832	12293	430	538	715	1016	1351
Total	1353712	752928	568461	221700	189110	181167	173558	6075	7593	10099	14340	19073

Nota. Fuente: (CPI, 2017)

Del cuadro anterior, consideramos que son metas razonables y alcanzables iniciando el primer año con 3.5% del mercado efectivo y culminando el quinto año con el 11% del mercado, con crecimientos indicados en porcentaje anual, respecto a un año anterior de operación, nuestro modelo de negocio no cuenta con antecedentes, por lo tanto, la información de facturación anual, no se puede filtrar desde los datos de la competencia, sin embargo, a manera de referencia se toma los gimnasios Smart Fit y Bodytech; un mercado que mueve poco más de US\$ 150 millones al año en sus mil gimnasios en todo el Perú, esto quiere decir que en promedio son US\$ 150,000 dólares al año y en moneda nacional sería S/. 503,250 soles al año en cada uno de sus gimnasios. (Gestión, 2020)

6.2.7. Estimación mensual de la demanda año 2021 (unidades)

Tabla 27.

Estimación mensual de la demanda año 2021

Descripción	Servicios	Valor venta	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Clientes que demandan Instructor	Por mes	S/. 150.00	11%	8%	6%	5%	3%	4%	9%	10%	11%	12%	11%	10%	100%
Instructores requeridos Promedio			668	486	364	304	182	243	547	607	668	729	668	607	6,075
Clientes que demandan Nutricionista	Por mes	S/. 40.00	38	27	21	17	11	14	31	34	38	41	38	34	22.00
Nutricionistas requeridos Promedio			473	344	258	215	129	172	387	430	473	516	473	430	4,301
			4	3	3	2	2	2	4	4	4	5	4	4	5

Nota. Fuente: Encuesta de investigación de mercado, pregunta número 15.

6.2.8. Estimación anual de la demanda años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 (unidades)

Se ha calculado en % respecto al dato obtenido para el primer año.

Tabla 28.

Estimación anual de la demanda de Instructores, año 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 (Unidades)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes que demandan Instructor	6,075	7,593	10,099	14,340	19,073
Instructores requeridos	41	51	67	96	127

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.

Estimación anual de la demanda de Nutricionistas, año 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 (Unidades)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes que demandan Nutricionista	4,301	5,376	7,150	10,153	13,504
Nutricionistas requeridos	5	6	8	11	14

Nota. Fuente: Elaboración propia

El crecimiento anual se fija como metas razonablemente alcanzables, para lo cual se ha considerado los esfuerzos de marketing, los presupuestos asignados para introducción al mercado media mix es de S/. 54,760; dentro de capital de trabajo destinado para media mix: S/. 7,200 por tres primeros meses de actividad, presupuesto destinado para media mix durante el primer año S/. 28,800, segundo año S/. 33,356, tercer año S/. 33,273, cuarto año S/. 29,502 y quinto año S/. 29,428. Siendo nuestro costo estimado en adquisición de clientes; el primer año S/. 24, el segundo año S/. 12, el tercer año S/. 10, el cuarto año S/.8 y el quinto año S/.7 soles, el KPI y costo de adquisición de clientes se detalla en el capítulo 7.9 de plan de operaciones Tabla 41.

La cantidad demandada para el servicio complementario de nutricionista, se ha calculado según estudio realizado con un 94% de aceptación según la pregunta número 22 de la encuesta.

6.3. Proyección de ingresos en soles (S/.)

6.3.1. Estimación mensual de los ingresos año 2021 (S/.)

Tabla 30.

Estimación mensual de ingresos

Descripción	Valor venta	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
		11%	8%	6%	5%	3%	4%	9%	10%	11%	12%	11%	10%	100%
Instructor	S/. 150.00	S/. 100,230	S/. 72,894	S/. 54,671	S/. 45,559	S/. 27,335	S/. 36,447	S/. 82,006	S/. 91,118	S/. 100,230	S/. 109,342	S/. 100,230	S/. 91,118	S/. 911,180
Nutricionista	S/. 40.00	S/. 18,923	S/. 13,762	S/. 10,322	S/. 8,602	S/. 5,161	S/. 6,881	S/. 15,483	S/. 17,203	S/. 18,923	S/. 20,644	S/. 18,923	S/. 17,203	S/. 172,031

Nota. Fuente: Estudio de mercado - encuesta

Los precios se obtienen del estudio de mercado pregunta número 14 de la encuesta realizada en el cual indica un 76% que si está de acuerdo en pagar dicho monto. Esto da una holgura de precios para presentar descuentos en paquetes por un año, dentro de los límites aceptados por el usuario. Los precios de ofrecidos son inferiores al mercado actual.

6.3.2. Estimación anual de los ingresos años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025

Tabla 31.

Estimación anual de los ingresos

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso bruto Instructor SOLES	911,180	1,138,975	1,514,837	2,014,734	2,679,596
Ingreso bruto Nutricionista SOLES	2021 172,031	2022 215,039	2023 286,001	2024 380,382	2025 505,908
INGRESO TOTAL SOLES	1,083,211	1,354,014	1,800,839	2,395,115	3,185,504
Total entregado a los instructores y nutricionistas	749,646	937,058	1,246,287	1,657,562	2,204,557

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 32.

Comisión Anual: Instructores - Nutricionistas

Comisión anual recaudado de los instructores para la App en Soles	273,354	341,693	454,451	604,420	803,879
Comisión anual recaudado de los nutricionistas para la App en Soles 35%	60,211	75,263	100,100	133,134	177,068

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 33.

Comisión Anual: Total

	2021	2022	2023	2024	2025
Comisión anual para la App 30% (Soles)	333,565	416,956	554,552	737,554	980,946
Comisión mensual SOLES	27,797	34,746	46,213	61,463	81,746

Nota. Fuente: Elaboración propia

6.4. Principales proveedores identificados

6.4.1. Criterios de selección de proveedores

- Tipo y nivel de tecnología a utilizar
 - Brindar licenciamiento de tecnología de desarrollo y base de datos.
- Capacidad de integración e información
 - Tener un hosting en donde se almacenará toda la información de los usuarios.
- Respaldo financiero
 - Obtener de una entidad bancaria un préstamo que nos permita invertir en el proyecto.

6.5. Resultados y conclusiones del sondeo de mercado

- Tomando en cuenta el estudio del mercado se puede apreciar que las App para Fitness es un negocio que puede generar rentabilidad dentro de los distritos de Lima Metropolitana.

6.6. Marketing Mix

6.6.1. Estrategia de marca

La marca deberá despertar emociones, para el lanzamiento se contratará a personajes fitness del medio artístico que utilicen redes sociales, ya que a través de ellas estos personajes manejan una gran cantidad de seguidores en los cuales logran influenciar sobre sus gustos, preferencias de marca ya sean de productos o servicios. Esto aportará a la empresa una fuerte captación de potenciales clientes y a la vez se promocionará la marca de nuestro servicio de manera masiva, además generando confianza y simpatía de las personas con la nueva marca, se lanzará publicidad en; Tik Tok, YouTube, Facebook, Instagram y demás redes sociales. Durante el funcionamiento del negocio, los contenidos serán creados por los mismos instructores y clientes quienes podrán subir sus fotos, videos y comentarios; los cuales la empresa se encargará de difundir los más relevantes y de mejor calidad en diferentes redes sociales con la finalidad de hacer partícipes a los clientes y ellos sientan que son parte fundamental de la comunidad fitness. El contenido publicitario y los videos creados por los clientes serán seleccionados por la calidad del relato de sus historias

y experiencias con la marca. La cuidadosa selección servirá como material para la publicidad en las redes sociales.

Utilizaremos el portal de internet YouTube para exponer nuestro video publicitario durante los videos orientados a temas fitness realizados por Youtubers reconocidos (que cuentan con gran cantidad de suscriptores)

Existen diversos formatos publicitarios en YouTube, en nuestro caso utilizaremos la opción de “anuncios de video saltables”

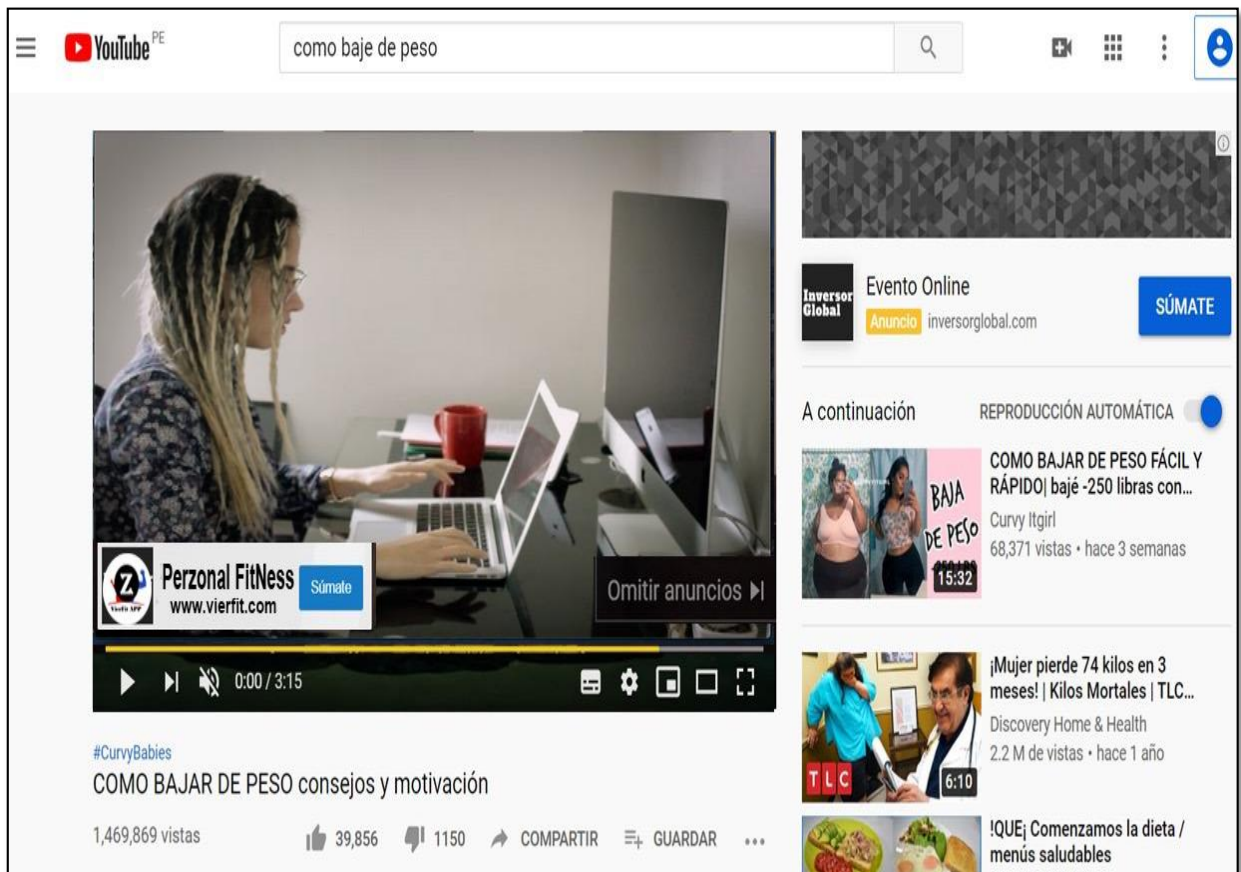


Figura 4. Aplicación de anuncio de video en el portal Youtube.
Fuente: Elaboración propia

6.6.2. Estrategia de producto

El servicio nace con la necesidad de poder ejercitarse en sus tiempos libres, el aplicativo permitirá conectar usuarios con instructores Fitness y, de este modo, puedan programar fácilmente sus horarios. Toda la organización se centrará en este punto, el cual es crucial y la razón de ser de la empresa. El instructor es fuente de motivación y perseverancia para el cliente en el logro de su objetivo. Una vez que la persona haya aceptado y programado la sesión de demostración, un instructor rigurosamente seleccionado y capacitado en experiencia del cliente, visitará a la persona y realizará una sesión demostrativa donde el cliente percibirá un trato amable y donde el mismo será

protagonista de un cambio de vida, descubrirá la ilusión de verse bien en un futuro cercano, comprenderá la importancia de amarse mucho más e iniciar a ejercitarse para lucir bien física y mentalmente, podrá decir “yo puedo hacerlo”. De esta manera, el cliente sabrá que ejercitarse es el camino correcto, validado y aceptado por la comunidad fitness virtual al cual pretende pertenecer y podrá compartir sus experiencias a través de fotos y videos para motivar a los demás y seguir motivándose. Las rutinas serán a criterio del instructor, según la necesidad y requerimiento del cliente, realizados en el parque, el domicilio, etc.



Figura 5. Video promocional de instructor y cliente
Fuente: Elaboración propia

Cerrar contrato con el cliente: Ofrecer membresías de un año, medio año y la disponibilidad de formas de pago, transferencia bancaria, POS, Pay Pal, efectivo, otros aplicativos de pago fácil.

Fidelización del cliente: Hemos creado una serie de elementos para lograr fidelización entre nuestros clientes e instructores.

Se realizará dos procedimientos paralelos:

1. Fidelización con el instructor:

Ya que nuestros instructores deberán sentirse a gusto trabajando para nuestra marca, les brindaremos un copago porcentual que asumirá la empresa para que sean capacitados

periódicamente y logren obtener más certificaciones. Se brindará bonos económicos por la mayor recaudación de clientes a través de un ranking periódico, a través de puntuaciones y calificaciones de parte de sus clientes, a mayor puntaje mayores descuentos. Mantendremos una constante capacitación motivacional que fomente en nuestros trabajadores sentido de pertenencia a la marca.

- Al pertenecer a nuestra marca los instructores adquieren descuentos en ropa deportiva de determinadas marcas y descuentos en suplementos proteínicos, esto podrá llevarse a cabo gracias a los diversos convenios que iremos generando progresivamente.

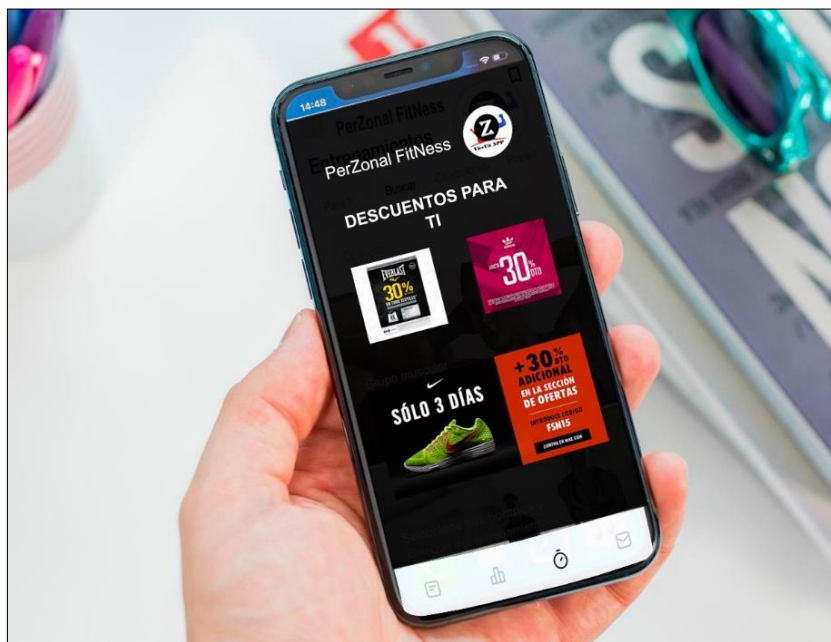


Figura 6. Descuentos de la marca
Fuente: Elaboración propia

- Se le proporcionará un código QR a través de una pulsera de jebe que contará con el logo de nuestra marca y les permitirá identificarse en las tiendas de prendas y suplementos deportivos con las cuales tendremos convenios y los usuarios puedan acceder a los descuentos por ser miembros de nuestra marca.



Figura 7. Pulsera de jebe representativa
Fuente: Elaboración propia

- A todos los instructores se les proporcionará un polo distintivo con el logo de la marca que tendrá que usar como requisito obligatorio para brindar las sesiones de entrenamiento.



Figura 8. Indumentaria representativa
Fuente: Elaboración propia

- Brindaremos un espacio para que cada instructor pueda escribir artículos de temas relacionados al mundo fitness y publicar o enlazar en forma de publicidad a través de la web de la empresa, logrando mayor visibilidad para sus contenidos.



Figura 9. Espacio del instructor
Fuente: Elaboración propia

Hemos pensado en las necesidades de nuestro personal, es por ello que realizaremos un convenio con un Centro de fisioterapia deportiva para que nuestros instructores puedan hacer uso de ese beneficio al ingresar a trabajar con nosotros.

Realizaremos un marketing de colaboración a través de un convenio estratégico con un centro de fisioterapia deportiva con el que lograremos dos objetivos paralelos:

1. Que nuestros instructores puedan atenderse en el centro de fisioterapia todo el periodo de tiempo que pertenezca a nuestra marca.
2. Mantener esos beneficios para poder fidelizar a nuestro personal a través de la estrategia de co- branding.

Para efectos de aminorar costos, hemos pensado en trabajar un sistema de co-marketing: Nuestra marca asumirá el 45 % del costo monetario y el otro 55 % será financiado otorgándoles un espacio publicitario en nuestro aplicativo y como sponsor en nuestro uniforme, apareciendo en un tamaño proporcional de acuerdo al porcentaje económico acordado, de esta forma colaboraremos brindando visibilidad a la marca de nuestro socio estratégico.

Tenemos ideado solicitar a nuestros futuros partners, en contrapartida, espacios publicitarios que permitan que nuestra marca llegue a muchos más clientes potenciales.

Fidelización con el cliente:

Hemos visto conveniente en implementar en nuestro servicio el enganche que utilizan los gimnasios convencionales ya que generan resultados óptimos y es el de colocar membresías de 6 meses y anuales con la finalidad que el usuario final logre conseguir resultados óptimos.

Nos centraremos en generar sentido de pertenencia con la marca tanto en el instructor como con el cliente.

Al cliente también se le proporcionará un código de usuario a través de una pulsera de jebe que contará con el logo de nuestra marca para que puedan utilizarla en las tiendas de prendas y suplementos deportivos con las cuales tendremos convenios y los usuarios puedan acceder a los descuentos por ser miembros de nuestra marca.

- Los usuarios ganarán descuentos para la siguiente renovación de membresía si suben 3 fotos semanales antes de iniciar su sesión de entrenamiento en Instagram o Facebook etiquetando nuestra marca en la publicación y fotos de su evolución física.

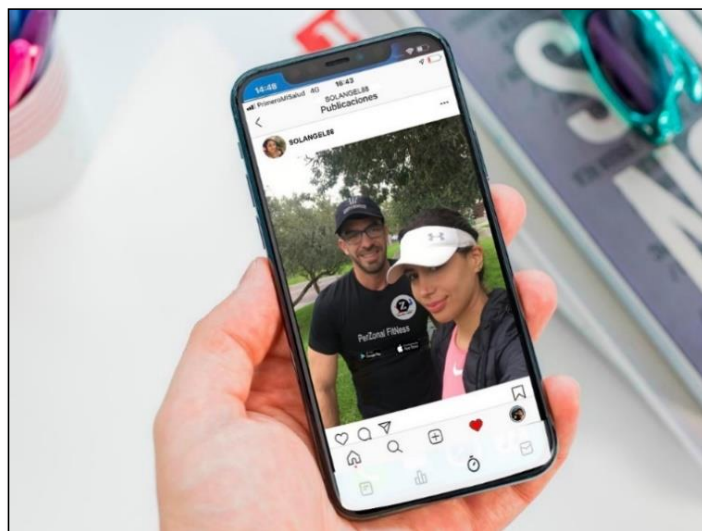


Figura 10. Promoción por subida de fotos a la plataforma
Fuente: Elaboración propia

- Se otorgará un premio especial al finalizar el periodo de membresía de cada usuario siempre y cuando hayan alcanzado los resultados que se propusieron al inicio del periodo de entrenamiento.



Figura 11. Comparación de entrenamiento
Fuente: Elaboración propia

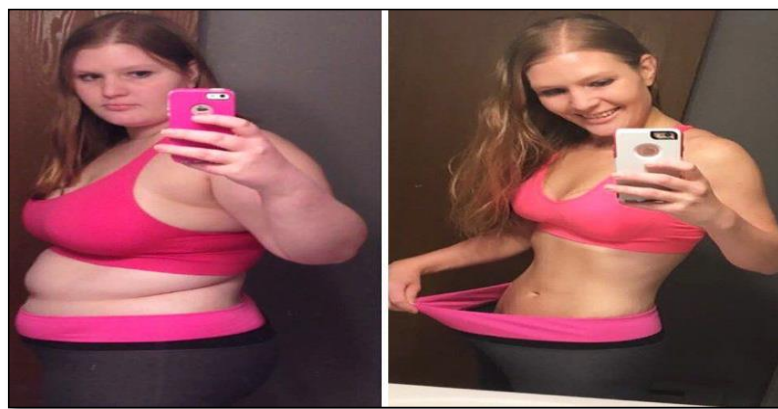


Figura 12. Seguimiento a clientes
Fuente: Elaboración propia

- Sabemos que uno de los fundamentos importantes de customer centricity es el de “realizar una escucha activa del cliente.”

Es por ello que hemos habilitado un espacio donde el cliente podrá realizar comentarios respecto al desempeño del instructor.

Los comentarios malos serán atendidos para su mejora y contactados a las personas que comentaron para solucionar sus inconformidades de la mejor forma y lo más pronto posible.

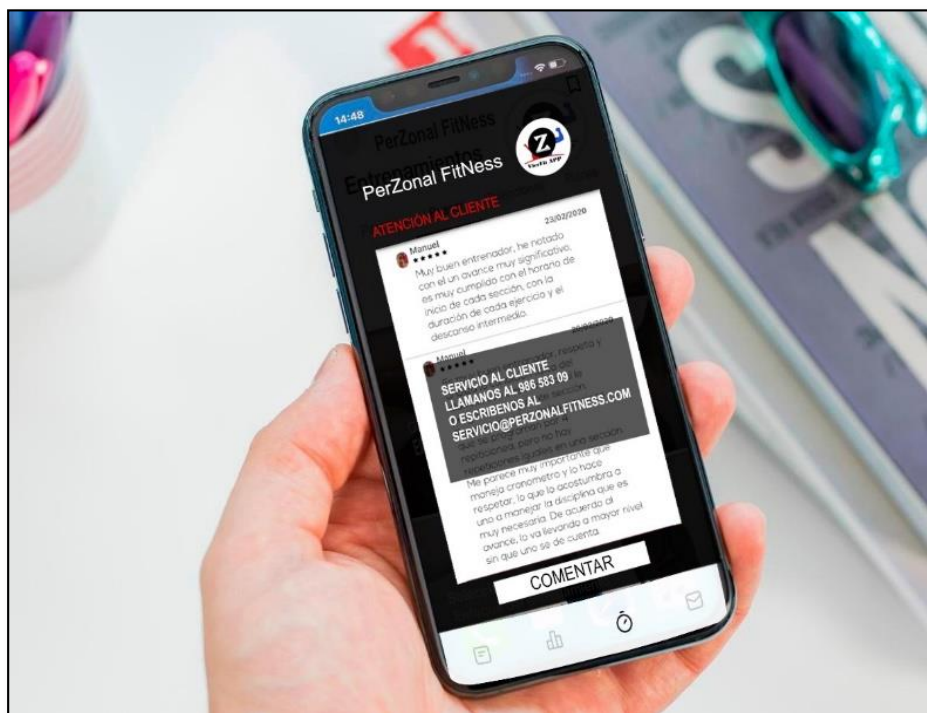


Figura 13. Panel de comentarios de clientes
Fuente: Elaboración propia

Boletines digitales para comidas saludables y delivery con precios accesibles en cooperación con otras empresas dedicadas a la comercialización de alimentos.

Control estricto de calidad del servicio y especial atención a los reclamos y solución inmediata, gestión de sugerencias, debates abiertos en los sitios web, etc.

Recomendación del cliente. Se publicará en diferentes espacios, que ofrece internet, los contenidos creados por los clientes como fotografías, videos de historias, testimonios positivos de su experiencia con la empresa y la marca, previa coordinación y autorización del cliente. Es la etapa donde se consigue que el cliente manifieste su satisfacción con el producto, compartiendo con sus contactos, recomendando el servicio y promoviendo la venta de los mismos.

6.6.3. Estrategia de precios

Para calcular los precios se considerará lo siguiente:

Los precios se obtienen del estudio de mercado pregunta número 14 de la encuesta realizada con 76% que pagarían entre 200 a 250 por el servicio de instructor fitness y pregunta número 25 donde se indica 72% de preferencia para fijar el precio del nutricionista. Esto genera flexibilidad en los precios para presentar descuentos en paquetes por un año, dentro de los límites aceptados por el usuario. El precio promedio del mercado según sondeo realizado es 45 soles por sesión con el instructor y de 50 soles la sesión con un nutricionista.

Los precios son de 19 soles por sesión con el instructor a domicilio y 40 soles por sesión con el nutricionista. Estos precios se amparan en las encuestas realizadas y considerando la segmentación del público objetivo. Los paquetes que se ofrecerán serán de 12 meses.

6.6.4. Estrategia de distribución y canales

De acuerdo a nuestro modelo Canvas definido como un modelo de negocio multilateral, la distribución se realizará mediante la plataforma digital, se entregará directo al usuario, siendo el canal la plataforma web. El soporte será la estrategia de producto.

- Nuestro aplicativo es adaptable para ser usado en diversos dispositivos. Eso significa que puede ser usado y proyectado a través de: PCs, laptops, tablets y teléfonos móviles.



Figura 14. Aplicativo VierFit en diversos dispositivos

Fuente: Elaboración propia

- Nuestro producto posee una alternativa para aquellas personas que no pueden salir de sus hogares.

La opción de entrenamiento virtual que posee la misma metodología de la presencial solo que a través de la red.



Figura 15. Entrenamiento virtual
Fuente: Elaboración propia

Nosotros sabemos que existen instructores personales independientes con horarios establecidos, sin embargo, el proyecto ofrece una diversidad de instructores con flexibilidad de horarios para la elección del cliente.

Se buscará fidelizar al cliente mediante atención on-line y contacto directo con los usuarios. Para lograr la visibilidad en las redes se insertará publicidad con influencers que refieran sobre las bondades del servicio, además estos influencers deberán ser instructores fitness y nutricionistas que posean canales en YouTube y que tengan una cantidad considerable de seguidores en Lima, para relacionar la marca, insertar publicidad y enlaces en buscadores, redes sociales como Facebook, grupos sociales vinculados al tema fitness, publicaciones científicas que traten temas relacionados, foros, sitios web relevantes, búsquedas de Google Adwords. Se ampliará la presencia a través de generadores de enlace, usando palabras clave a gran escala para que aparezcan en cualquier búsqueda de temas relacionados a ejercicios; las palabras clave que se usará son: fitness, sobre peso, bajar de peso, lucir bien, verse bien, saludable, ropa deportiva, alimento orgánico, alimento sano, restaurant vegetariano, suplementos, deportes al aire libre, naturaleza, nutricionista, nutrición, fisioterapeutas, instructores, ejercicios, etc. Para ello se contará en la planilla con especialista en Growth Hacking quien se encargará de la viralización publicitaria en internet.

El resultado de esta etapa será controlada y evaluada mediante análisis de datos estadísticos obtenidos del landing pages y análisis en tiempo real sobre plataformas que más acceden enfocados en las métricas de Leads, transacciones y abonados.

6.6.5. Estrategia de comunicación integral

Primer contacto con los clientes, es el punto donde la empresa comunicará sobre la propuesta de valor al cliente, convertir ese tráfico que se ha atraído a la página web en conversaciones, para esto se utilizará chat en tiempo real mediante un enlace a WhatsApp con respuesta inmediata para esclarecer sus dudas y brindar mayor información. También se contará con personal humano especialista en neuroventas, quienes responderán los mensajes y brindarán información sobre la comunidad fitness y su importancia en promover la motivación colectiva y la perseverancia para la realización de ejercicios rumbo a un cambio de vida y mejora personal. Se comunicará otros beneficios como la promoción de alimentos sanos, tiendas virtuales de artículos deportivos y toda la propuesta de valor establecidos para el cliente.

En esta etapa se ofrecerá una demostración gratuita del servicio con visita de un instructor fitness, el objetivo es lograr el primer acercamiento físico para que el cliente pueda conocer los servicios ofrecidos y tener una experiencia personal.

Se brindará apoyo técnico constante en la descarga y utilización del aplicativo, página web y redes sociales de la marca.

6.6.6. Posicionamiento de marca

Con estas acciones y la inversión presupuestada colocaremos nuestra marca en nuestro segmento, sin embargo, es importante recalcar que no podríamos colocar a nuestra compañía como un “top of mind” ya que necesitaríamos una trayectoria de marca de mayor reconocimiento.

Para posicionar la marca en la mente de nuestro futuro cliente utilizaremos una campaña BTL que funcionará de la siguiente manera:

- Se colocará una pantalla touch de 1.20 metros de ancho por 1.80 metros de alto y estará brandeada con un marco de teléfono móvil diseñado en material Font pegado con cinta doble contacto. Que estará ubicado por días en lugares de afluencia de nuestro público objetivo o en actividades deportivas de terceros.
- La promotora se encontrará ubicada al costado de la pantalla touch e invitará a las personas a participar del juego interactivo.
- Una vez que la persona se acerca a la pantalla touch, procederá a ingresar sus datos para iniciar el juego, esto a su vez nos servirá para recopilar base de datos y posteriormente será utilizada para envío de información.

- La persona verá su reflejo en la pantalla interactiva y posteriormente visualizará su posible cuerpo después de haber entrenado con nosotros.
- Seguidamente la promotora le explicará los beneficios del aplicativo móvil y pasará a entregarle el flyer.

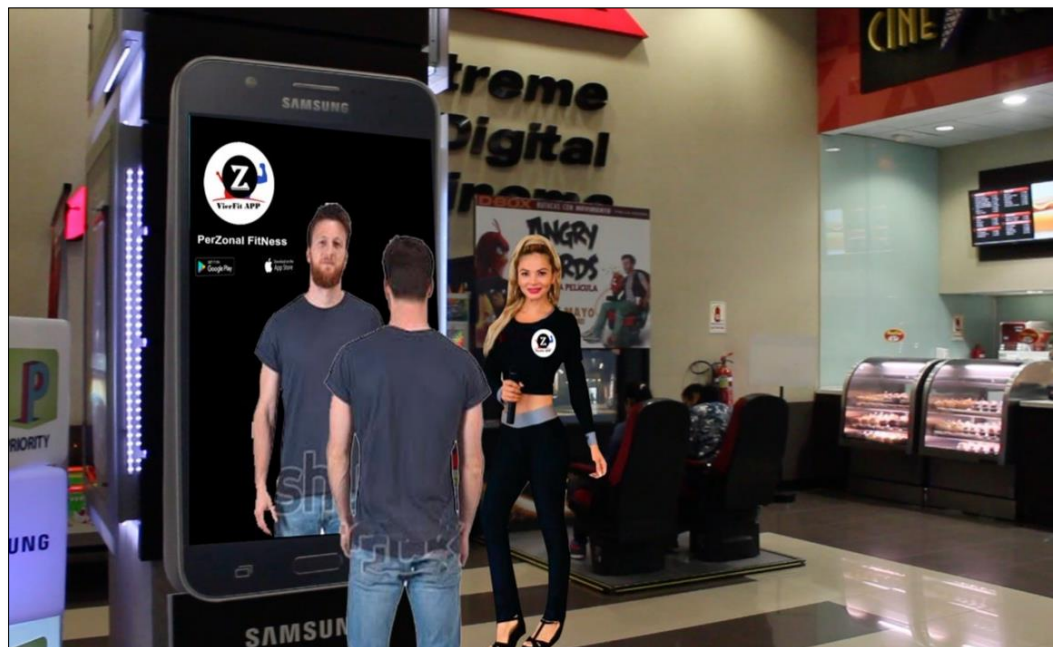


Figura 16. Reflejo del cuerpo de la persona en la pantalla Touch
Fuente: Elaboración propia



Figura 17. Reflejo modificado de la persona en la pantalla Touch
Fuente: Elaboración propia

Car branding:

Utilizaremos el concepto de car branding que consta en una publicidad móvil, el cual consiste en plotear un vehículo con la marca que se desea publicitar, se movilizará durante todo el día por diferentes zonas de la ciudad. Los vehículos pueden ser autos, buses, camiones y cualquier vehículo motorizado.

Para efectos de nuestra marca negociaremos con dueños de vehículos de ciertas características, estas personas utilizarán sus vehículos en zonas donde frecuenta nuestro público objetivo. Para ello brandearemos el vehículo con las imágenes de nuestra marca para que genere intriga a buscar el aplicativo móvil y además genere reconocimiento de marca.



Figura 18. Diseño de branding en vehículos
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7. Plan de Operaciones

7.1. Objetivos de Operaciones

Se plantea en la Tabla 34 los objetivos de operaciones en base a costos, calidad, entrega y flexibilidad.

Tabla 34.
Objetivos de operaciones

Objetivos	Indicador	Año			Herramientas
		2021	2022	2023	
Costos: Contactar proveedores eficientes de conectividad.	Tiempo de respuesta óptimos de la funcionalidad del aplicativo	70%	85%	98%	Estado de resultados
Calidad: Mantener altos niveles de satisfacción del público usuario respecto a la calidad del servicio.	Satisfacción del cliente	75%	83%	99%	Encuesta de satisfacción del cliente
Entrega: Reducir tiempos de localización y asignación de instructores, nutricionistas.	Tiempo de respuesta	75%	87%	95%	Encuesta de satisfacción del cliente
Flexibilidad: Diseñar un aplicativo escalable con un crecimiento acorde a la demanda para satisfacer los requerimientos de diseño, servicio y calidad.	Satisfacción del cliente	77%	86%	97%	Reporte de crecimiento

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.2. Estrategia de Operaciones

Para el cumplimiento efectivo de los objetivos de operaciones mostrados en la Tabla 34, se han planteado las estrategias de operaciones mostradas en la Tabla a continuación.

Tabla 35.
Estrategia de operaciones

Estrategia	Objetivo			
	Costos	Calidad	Entrega	Flexibilidad
Costos:				
Realizar una licitación de proveedores para que sean evaluados su calidad de servicios.	X	X		
Calidad:				
Desarrollar un sistema flexible, escalable usando tecnología apropiada para asegurar el proceso de calidad.		X		X
Entrega:				
Establecer procesos optimizados con tecnología moderna actual de desarrollo.		X	X	
Flexibilidad:				
Utilizar tecnología moderna de desarrollo y diseño para obtener un aplicativo robusto y adaptable.		X	X	X
<i>Nota.</i> Fuente: Elaboración propia				

7.3. Descripción Técnica del Servicio

Tabla 36.
Descripción técnica del servicio

Beneficios Explícitos	Beneficios Implícitos	Grado de Contacto	Componentes del Servicio
El peso ideal y ganancia de masa muscular	Diseño flexible y dinámico.	2 personas	Aplicativo móvil Instructor Fitness
Obtiene instructores capacitados	Tiempo de respuesta es rápido.	2 personas	Aplicativo móvil Ancho de banda
Buena presencia física	Técnicas de preparación de nivel.	2 personas	Manuales nutricionales Instructor Fitness
Aumenta la autoestima	Mejora del estado anímico	2 personas	Manuales nutricionales Instructor Fitness
Menos obesidad	Mejora de autoestima	2 personas	Instructor Fitness Nutricionista

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.4. Proceso de producción del servicio

Lanzamiento del aplicativo mediante una marcha blanca

Se publicará el aplicativo móvil **VierFit App**, el cual podrá ser accedido desde entornos Android, IOS y Windows. Al ser una plataforma responsiva y escalable en tecnología. El usuario podrá acceder de la siguiente forma:

Paso 1. A través del navegador web, ir a la página y descargar la aplicación como se indica a continuación.

Ingresar al enlace web: **<http://vierfit.com>**, se muestra lo siguiente:

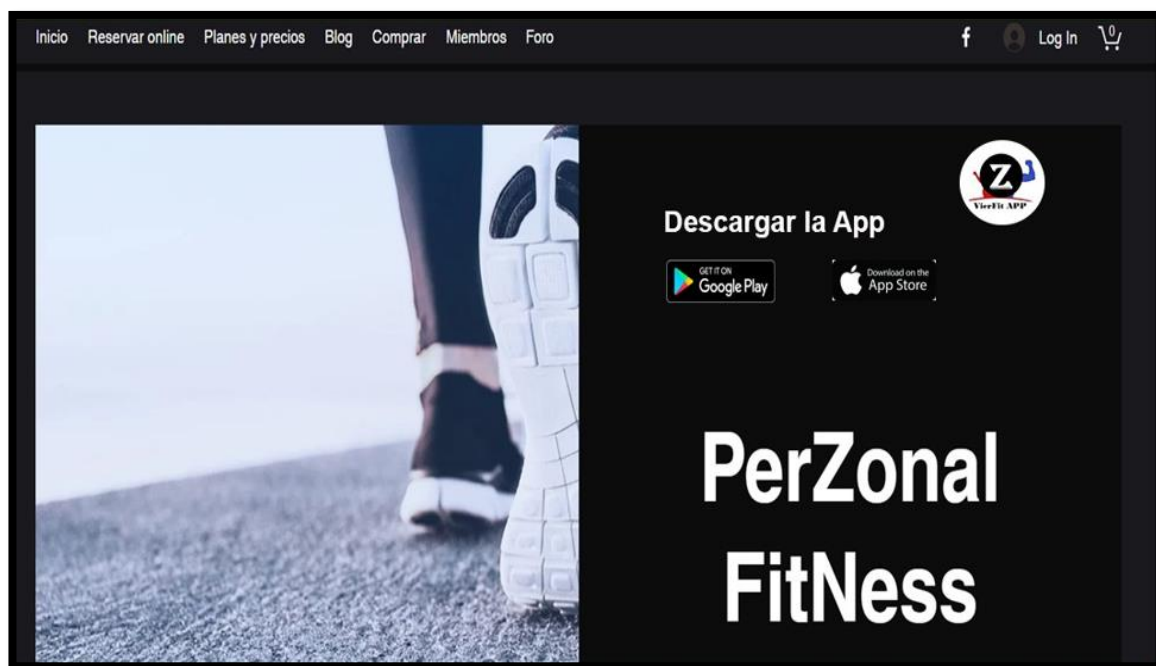


Figura 19. Diseño de la página de inicio.

Fuente: Elaboración propia

Paso 2: Descargar el aplicativo para dispositivos móviles desde las tiendas Google Play o App Store:



Figura 20. Tiendas móviles para Sistemas Operativos Android y IOS

Fuente: Elaboración propia

A continuación, detallaremos el funcionamiento de nuestro aplicativo móvil.

Paso 1:

Al descargar el aplicativo móvil nos aparecerá una pantalla donde el usuario deberá registrarse.

El usuario llenará una cierta cantidad de datos importantes para su registro, también tendrá la opción de acceder a un registro alternativo a través de una cuenta de Facebook o Google.

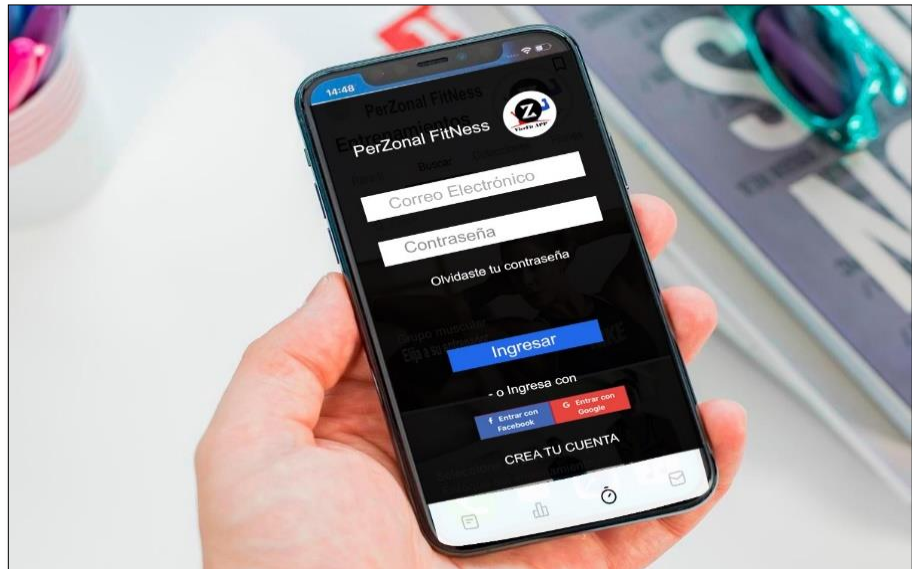


Figura 21. Pantalla de inicio de sesión
Fuente: Elaboración propia

Paso 2:

Una vez registrado el usuario podrá indicar la dirección donde se realizará el punto de encuentro.

Podrá indicar la fecha del entrenamiento, la hora, cantidad de asistentes y la cantidad de tiempo de entrenamiento.

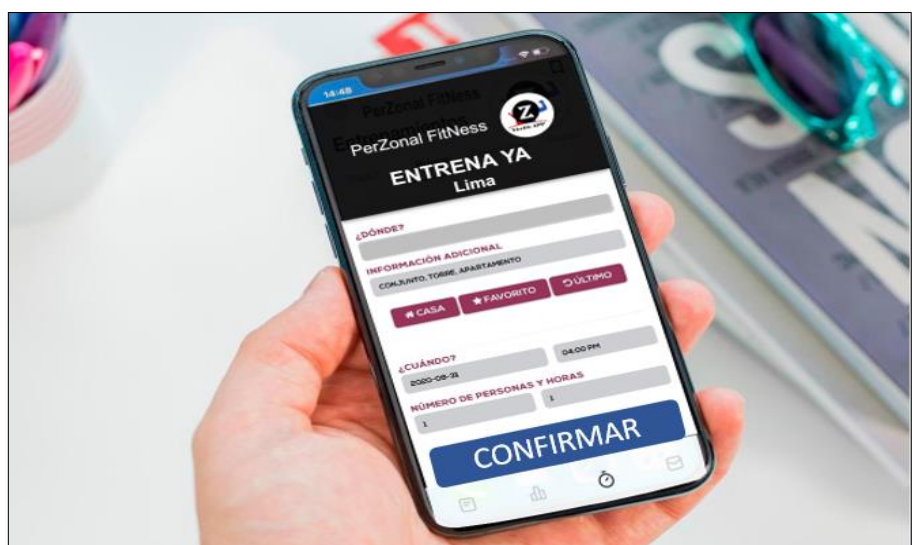


Figura 22. Confirmación del servicio.
Fuente: Elaboración propia

Paso 3:

Automáticamente mediante geolocalización se indicará la ubicación del lugar de entrenamiento.



Figura 23. Pantalla de geolocalización
Fuente: Elaboración propia

Paso 4:

A continuación, aparecerá un listado de instructores disponibles, con los rankings de valoración otorgados por sus clientes. (la valoración se representará mediante número de estrellas)

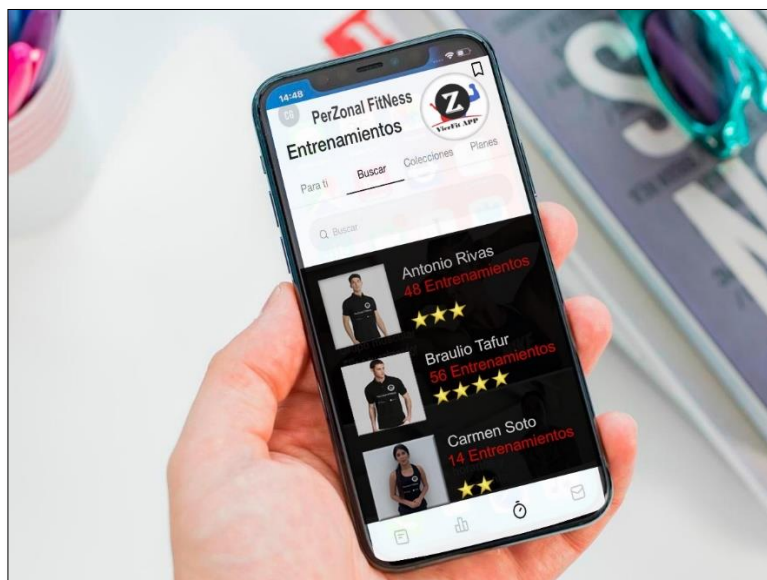


Figura 24. Pantalla con lista de instructores
Fuente: Elaboración propia

Paso 5:

Una vez elegido el instructor, aparecerá una breve descripción de su especialidad y su experiencia profesional. Seguido de comentarios realizados por sus clientes.

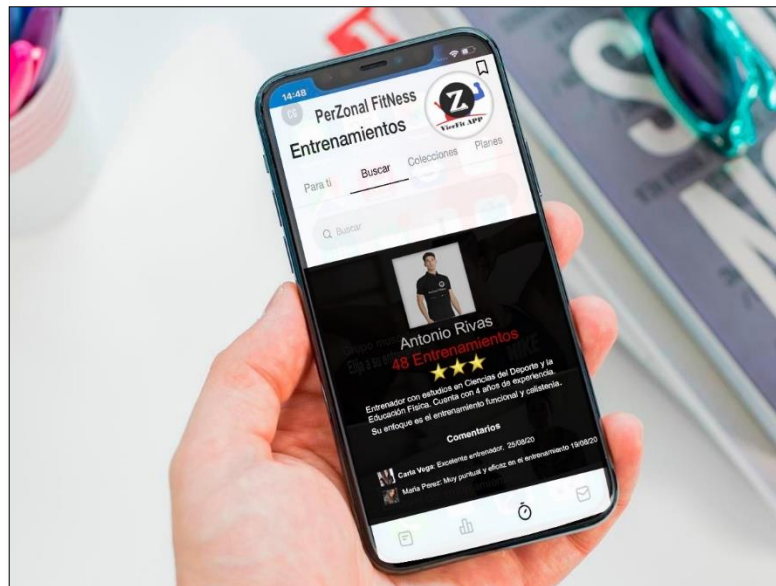


Figura 25. Descripción de los instructores
Fuente: Elaboración propia

Paso 6:

Ya seleccionado el instructor nos aparecerá un mensaje motivador para finalizar la compra. Seguido de la descripción del servicio que recibirá el cliente.

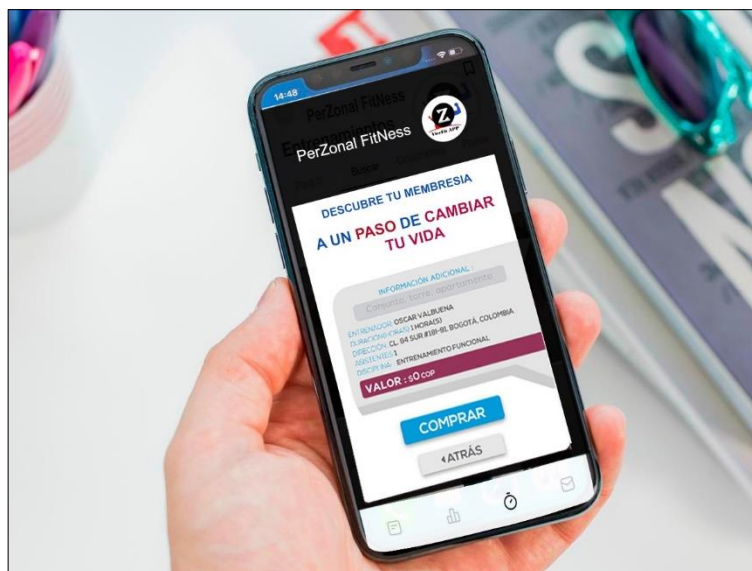


Figura 26. Selección de servicio
Fuente: Elaboración propia

Paso 7:

Una vez elegido el servicio, nos permitirá elegir el tipo de pago, a continuación, se muestra la pasarela de pagos que usará el cliente.

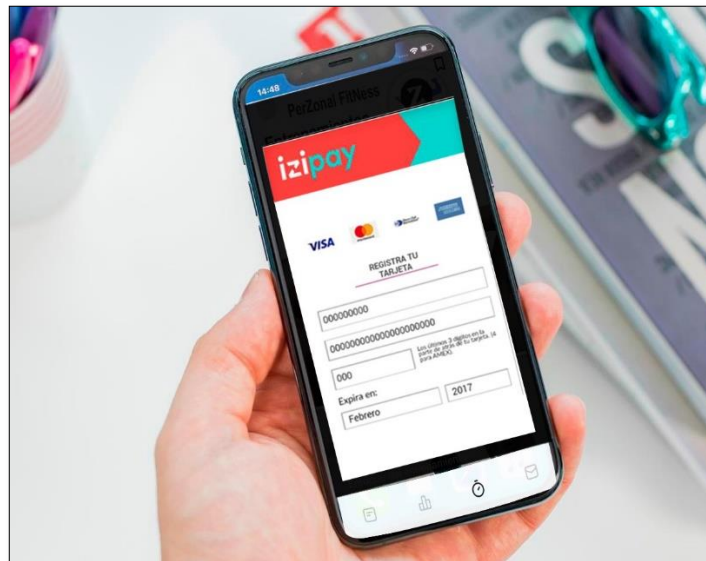


Figura 27. Pantalla pasarela de pagos
Fuente: Elaboración propia

Paso 8:

Seleccionar opción para evaluación con el especialista en nutrición:

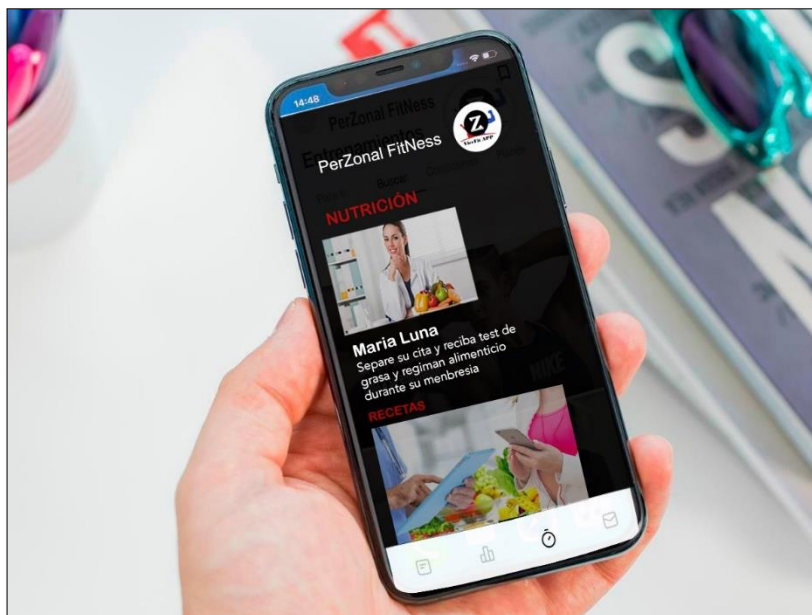


Figura 28. Pantalla selección de nutricionista
Fuente: Elaboración propia

También, se tendrá contacto y presencia mediante redes sociales



Figura 29. Creación de fan page para en las redes sociales.
Fuente: Elaboración propia

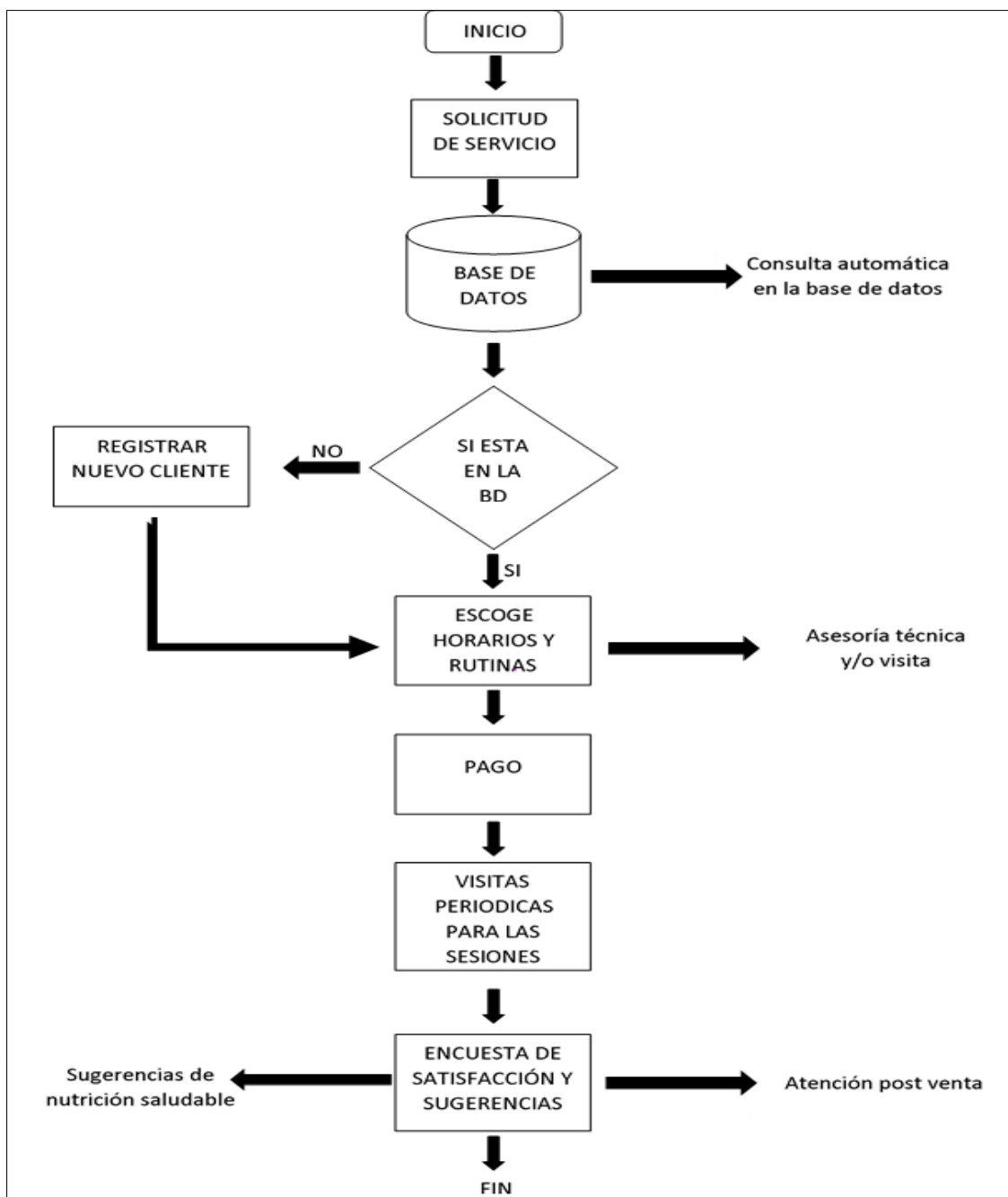


Figura 30. Diseño de procesos de adquisición del servicio.
Fuente: Elaboración propia

7.5. Ubicación y equipamiento de las instalaciones

Al ser un negocio orientado a los distritos pertenecientes del Sector 7, se ha visto conveniente alquilar una oficina localizado en la Av. Jorge Chávez 184, Miraflores - Perú.

A continuación, se describe el tamaño de la planta de: 9 m x 10 m = 90 m². Para la ubicación se considera un lugar céntrico al Sector 7, así el contacto será más rápido con los usuarios.

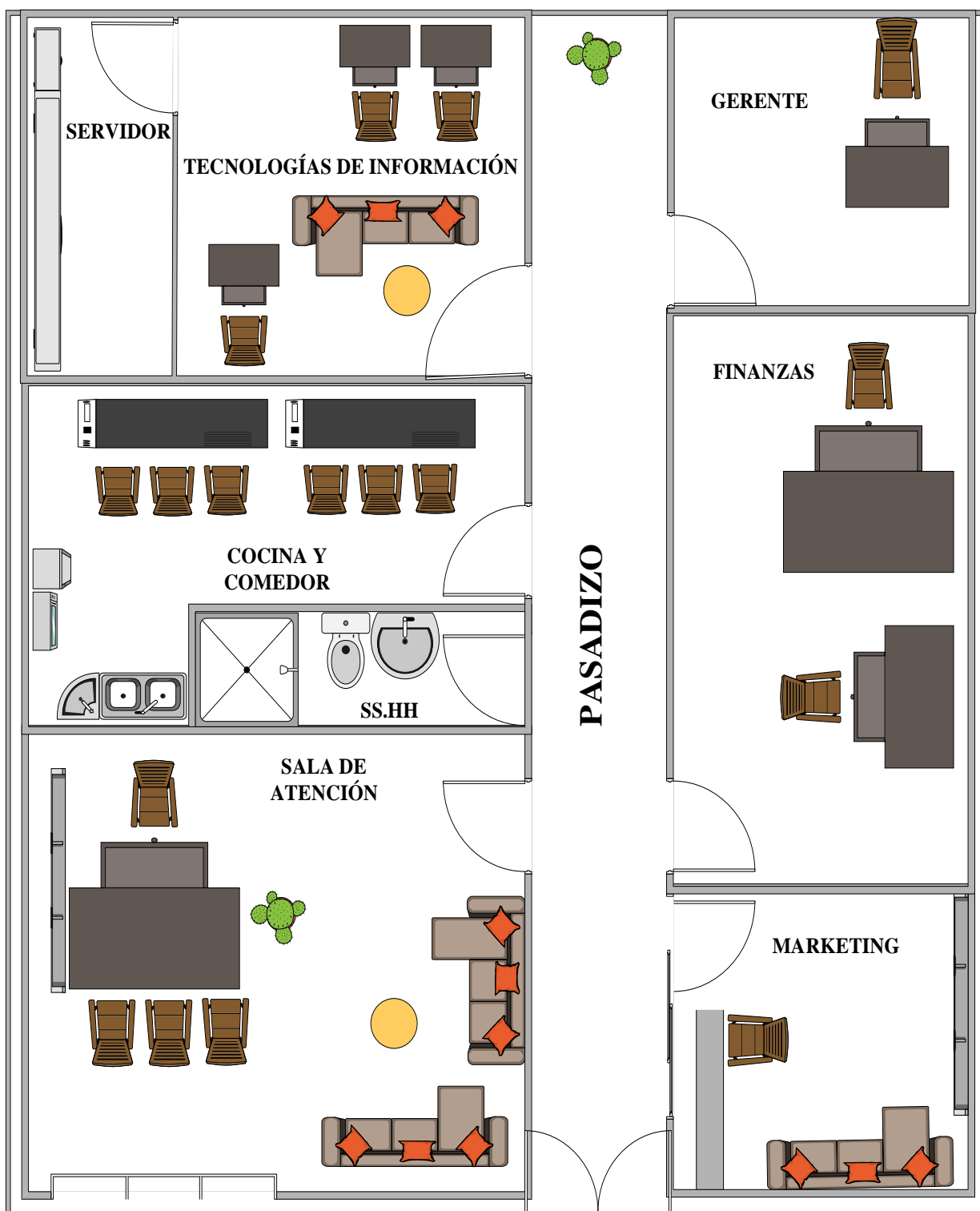


Figura 31. Diseño del Layout.
Fuente: Elaboración propia

7.6. Descripción de la planta

Departamento de Gerente

El Departamento de Gerente tiene como principal función velar, supervisar y ejecutar las estrategias y visión de la empresa. Además, deberá contar con una persona responsable, hábil y competente que le permita estar al frente de las operaciones de la organización.

Departamento de Tecnología

El Departamento de Tecnologías de Información de nuestra organización se encarga de las funciones de diseñar, desarrollar, implementar y administrar nuestro aplicativo fitness **VierFit App**. Nuestro aplicativo comprende software y equipos de hardware.

El departamento de Tecnología de información se encarga del almacenar los registros y brindar información rápida y confiable para obtener resultado y poder diseñar estrategias de marketing para agregar más valor a nuestro aplicativo.

Departamento de Marketing

El Departamento de Marketing de la empresa tiene como tarea difundir el valor del aplicativo y los servicios que sean determinados hacia un segmento del público para el cumplimiento de los objetivos como promocionar los servicios en el mercado a través de la marca.

Este departamento es el único que almacena datos a través de una investigación de los consumidores, el cual nos permite conocer los factores que influyen en el mercado para crear servicios que requiera el consumidor.

Departamento de Finanzas

El Departamento Financiero es responsable de administración de los recursos activos y pasivo, como también el nivel de endeudamiento y los registros financieros de las operaciones de la organización.

También la relación con los bancos y los agentes financieros. Este departamento está constituido por áreas de Tesorería y la División de Contabilidad.

Ambiente de comedor

El comedor se encuentra equipado con muebles y cocina para que los colaboradores puedan utilizarlo durante la hora de su refrigerio o en el momento que lo necesite, teniendo un aforo de 30 personas.

Además, este ambiente está pensado en ser utilizado para las celebraciones de la empresa. Se dispondrá de un proyector para exponer cuando sea requerido en las reuniones que se realicen.

Ambiente de sala de atención

La recepción cuenta con un adecuado ambiente que es utilizado, exclusivamente, para atender a cualquier persona natural o jurídica que tenga o esté por iniciar una relación con la organización.

7.7. Diseño y descripción de procesos

El proceso interactúa con cliente / servidor para la obtención de un servicio solicitado por el usuario, por lo cual inicia desde una suscripción, una selección de servicio, selección de instructor u otros servicios añadidos en el proyecto, lo que le permitirá satisfacer la necesidad requerida.

7.8. Gestión de Calidad de la Operación

Los factores principales para un control de gestión eficiente en torno al aplicativo VierFit App son las siguientes:

De acuerdo a Piattini, Del Peso Navarro y Del Peso Ruiz (2001) se considera la calidad interna, externa y calidad de uso.

- **Calidad Interna**
 - Se usará métricas de software para definir cada módulo internamente, mejores estándares de programación para obtener un código fuente legible.
 - Programación para realizar revisiones de nivel técnico sobre la funcionalidad en el desarrollo del aplicativo móvil.
 - Uso de best practices recomendados por Microsoft, programación orientada a objetos.

- Calidad Externa:
 - Se definirá casos de prueba para asegurar la funcionalidad del aplicativo móvil y que sea aceptable de acuerdo a los requerimientos funcionales.
 - Control de la documentación, diseño de manuales de usuario
 - Control de los cambios, pruebas unitarias y pruebas de integración.
- Calidad en Uso:
 - Seguimiento a los incidentes y requerimientos que se presenten en la puesta efectiva en ambiente productivo de nuestro aplicativo móvil
 - Uso de metodologías flexibles y rápidas para obtener artefactos de software de manera óptima.
 - Separación de los ambientes de desarrollo, calidad y productivo para optimizar pruebas en cada cambio en ambiente productivo.

7.9. Costos fijos, costos variables y costo total

En la siguiente tabla se puede observar los costos fijos, variables y costos totales proyectados a los cinco años de vida de plan de negocio, los costos variables están estimados por un crecimiento porcentual respecto a las ventas como son comisiones y viáticos.

Tabla 37.
Costos fijos

DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos Administrativos	154,574	170,031	187,035	205,738	226,312
Consultoría contabilidad de la empresa	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gasto de recursos humanos	4,920	5,412	5,953	6,549	7,203
Gastos de Servicios	54,840	54,840	54,840	54,840	54,840
Gastos de Depreciación (tangibles)	3,646	3,646	3,646	3,646	3,646
Gasto de publicidad media – mix	28,800	33,356	33,273	29,502	29,428
Costo fijo Total	258,780	279,286	296,747	312,275	333,430

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 38.

Costos Variables

DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Movilidad y Viáticos	5,832	6,415	7,056	7,762	8,538
Comisión al equipo de ventas	16,678	20,848	27,728	36,878	49,047
Comisión Izipay 3.44% + IGV	43,970	54,962	73,100	97,223	129,306
Pago del tráfico de internet y servidor en la nube	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Costo variable total	78,480	95,425	122,403	157,834	204,460

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 39.

Costo total

DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Costos fijos Totales	258,780	279,286	296,747	312,275	333,430
Costo variable total	78,480	95,425	122,403	157,834	204,460
Costos totales	337,260	374,711	419,150	470,109	537,890

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 40.

Detalle de gasto de servicios anual en Soles

GASTOS DE SERVICIOS	Total Mensual	Total Anual
Servicio de luz	220	2,640
Servicio de agua	150	1,800
Internet y Teléfono	250	3,000
Alquiler de Oficina	3,500	42,000
Personal de Limpieza	450	5,400
TOTAL GASTOS DE SERVICIOS	4,570	54,840

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 41.

Presupuesto de marketing anual en Soles

CONCEPTO	% Asignación del presupuesto	2021	2022	2023	2024	2025
Campaña BTL	16%	4,608	5,337	5,324	5,040	5,027
Car branding	12%	3,456	4,003	3,993	3,780	3,770
Publicidad en YouTube	15%	4,320	5,003	4,991	4,725	4,713
Publicidad en Google	15%	4,320	5,003	4,991	4,725	4,713
Publicidad en Facebook	12%	3,456	4,003	3,993	3,780	3,770
Gastos extras / C. Fisiot	30%	8,640	10,007	9,982	9,450	9,426
TOTAL	100%	28,800	33,356	33,273	31,499	31,420

Nota. Fuente: Elaboración propia

El total del presupuesto para marketing se ha fijado porcentualmente para cada año, respecto a los ingresos totales, siendo 9% para el 2021; 8% para el 2022; 6% para el 2023; 4% para el 2024 y 3% para el 2025. Los porcentajes disminuyen conforme se avanza en la curva de la experiencia en el mercado ya que la experiencia hace que seamos más eficientes en la publicidad y en el manejo de los recursos, a diferencia de los porcentajes, los montos en sí, se mantienen ligeramente uniforme por el incremento de las ventas mediante un control de gestión eficiente en torno al aplicativo VierFit App.

7.10. Presupuesto Pre operativo

7.10.1. Inversión Fija Tangible

El método utilizado para la depreciación de los activos es método de línea recta según la fórmula de depreciación = Valor Activo / Vida Útil, para la vida útil se ha tomado los siguientes criterios vida útil de infraestructura 3%, vida útil de maquinaria, equipos 20%, vida útil de equipos de transporte y computo 20%, se detalla a continuación:

Tabla 42.

Inversión Activos Tangibles

Inversión Activos Tangibles	Cant.	Unid.	Costo Unit.	Costo Total
INMUEBLES				
Garantía de alquiler oficina Administrativa			3,500.00	3,500
TOTAL INMUEBLES				3,500
Equipos de gym				
Bola de Estabilidad	5	unidad	60.00	300
TRX Bandas	2	unidad	90.00	180
Balance Board	2	unidad	70.00	140
Mat ejercicios	2	unidad	80.00	160
Cinta Métrica	10	unidad	5.00	50
TOTAL MAQUINARIA y EQUIPOS				830
Equipos de Oficina				
Mesa para reunión	1	unidad	700	700
Sillas escritorio	3	unidad	150	900
Estante	1	unidad	200	200
Escritorio de Oficina	6	unidad	200	1200
Proyector	1	unidad	3,000	3,000
Teléfonos Móviles	2	unidad	600	1,200
Computadoras	5	unidad	1,900	9,500
Televisor	1	unidad	500	500
Ventiladores	2	unidad	200	400
USBs	2	unidad	30	
TOTAL MAQUINARIA y EQUIPOS				17,460.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS				21,790.00

Nota. Fuente: Elaboración propia

7.10.2. Inversión Fija Intangible

Tabla 43.

Inversión Intangible

Inversión Intangible	Costo
Gastos de constitución	350
Búsqueda nombre Registro Públicos	20
Elaboración de minuta	250
Elevar minuta a Registros Públicos	80
Sacar RUC en la Sunat	0.00
Creación de Pagina Web	5,000
Software de Aplicativo	60,000
Formar equipo de ventas	1,000
Consultoría para captar los primeros clientes	5,000
Consultoría para conseguir los primeros instructores	2,000
Publicidad de introducción al mercado media-mix	54,760
TOTAL	128,622

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 44.

Detalle de la publicidad de introducción al mercado

Creación de material audiovisual para publicidad con personajes famosos			
Personaje	presupuesto	cantidad	Total
Miss Perú Teen	5,000	1	5,000
Guty Carrera	7,000	1	7,000
Christian Meier	10,000	1	10,000
Alexandra Baigorria	5,000	1	5,000
Francisco Rodríguez (Fisicoculturista)	5,000	1	5,000
Otros personajes desconocidos	300	10	3,000
Diversos instructores Fitness	500	10	5,000
Diversos nutricionistas	500	10	5,000
Gasto en escenografías, transporte, etc.	5,000		5,000
Publicidad en redes sociales		Meses	
YouTube	500	4	2,000
Google	500	4	2,000
Facebook	190	4	760
		Total	54,760

Nota. Fuente: Elaboración propia

El material audiovisual, se podrá utilizar ilimitadamente, la difusión en sus redes sociales será negociado entre dos y cuatro meses.

7.10.3. Monitoreo del retorno de la inversión en Marketing

(Mesquita, 2020) menciona que la inversión en marketing será medida con la métrica de costo de adquisición de clientes (CAC), cuya fórmula es la siguiente:

$$CAC = \frac{\text{Suma de las inversiones}}{\text{Número de clientes adquiridos}}$$

Para obtener el CAC se dividirá la inversión realizada en cada ítem entre el número de clientes obtenidos, se realizará el monitoreo cada mes cuyos responsables de la medición serán los Vendedores en estrecha coordinación con el Especialista en Growth hacking quienes figuran en la planilla de la empresa. El KPI a medir es el número de clientes adquiridos por inversión realizada en cada ítem según porcentaje de inversión de cada una y las cifras esperadas es acorde a la meta establecida para el mercado objetivo año 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025.

Tabla 45.

Resultados esperados del presupuesto para Marketing de lanzamiento

Item	Personaje	presupuesto	cantidad	Total	Cientes meta	Responsables
1	Miss Perú Team	5,000	1	5,000	210	
2	Gutty Carrera	7,000	1	7,000	293	
3	Christian Meier	10,000	1	10,000	419	
4	Alexandra Baigorria	5,000	1	5,000	210	
5	Francisco Rodríguez (Fisicoculturista)	5,000	1	5,000	210	
6	Otros personajes desconocidos	3,000	10	3,000	126	Vendedores y Especialista en Growth hacking
7	Diversos instructores Fitness	5,000	10	5,000	210	
8	Diversos nutricionistas	5,000	10	5,000	210	
9	Gasto en escenografías, transporte, etc.	5,000	1	5,000	210	
	Publicidad en redes sociales		Meses			
8	YouTube	500	4	2,000	84	
9	Google	500	4	2,000	84	
10	Facebook	190	4	760	32	
			Total	54,760	2,296	
Costo de adquisición del cliente					24	Soles

Nota. Fuente: Elaboración propia

KPI: Los clientes indicarán cual fue el medio o recomendación por el cual fue motivado a formar parte de la marca, con el cual se asignará la puntuación del Ítem correspondiente, de esa manera se llevará el control de resultados de cada Ítem de inversión. Dentro del presupuesto para el lanzamiento en el ítem 6 se podrá contratar a diferentes personajes que puedan aportar con

publicidad, mencionar que ellos se unieron a la comunidad fitness y que recomiendan el servicio de la marca, entre esos personajes podrían estar algunos periodistas como **Valia Barak** y/o entre otros, dentro del presupuesto asignado. Luego del análisis mensual, Los ítems que no cumplan con las cifras esperadas en la obtención de clientes, serán reemplazadas por otros personajes del medio, cuidadosamente seleccionado.

Tabla 46.

Resultados esperados /nro. de clientes por inversión realizada

Resultados esperados/mbr. de clientes por inversión realizada				
Ítem	Descripción/Año	INVERSIÓN	Número de clientes	Responsables
		2020 - 2021		
1	Consultoría para captar los primeros clientes	5,000	210	Vendedores y Especialista en Growth hacking
2	publicidad de introducción al mercado	54,760	2,296	
3	Media mix para los 3 primeros meses	7,200	302	
4	Planilla, Ejecutivo(a) especialista en neuroventas	32,452	1,361	
5	Comisión al equipo de ventas	16,678	699	
6	Gasto de publicidad media - mix anual	28,800	1,207	
TOTAL		144,890	6,075	
Costo de adquisición de un cliente S/.		24		

Nota. Fuente: Elaboración propia

El año cero la inversión sumara a los resultados del año uno, en el año cero y año uno la inversión es mayor, se incluye costo de introducción al mercado, por ello el costo de adquisición de cada cliente es mayor, pero es una inversión mínima comparando con el (LTV) Valor de Tiempo de vida del cliente que, durante un año de membresía, aportará mil ochocientos soles a la empresa, a partir del segundo año el costo de adquisición de cliente va disminuyendo conforme se va ganando experiencia.

Tabla 47.

Resultados esperados /nro. de clientes por inversión realizada

Descripción		Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Marketing de lanzamiento	Consultoría para captar los primeros clientes	5,000					
	publicidad de introducción al mercado	54,760					
	Media mix para los 3 primeros meses	7,200					
Marketing anual	Planilla, Ejecutivo(a) especialista en neuroventas		32,452	35,697	39,267	43,194	47,513
	Comisión al equipo de ventas		16,678	20,848	27,728	39,373	52,366
	Gasto de publicidad media - mix		28,800	33,356	33,273	31,499	31,420
Resultados	Total invertido S/	66,960	77,930	89,901	100,268	114,065	131,299

Cientes meta por año	6,075	7,593	10,099	14,340	19,073
Costo de adquisición de un cliente					
S/.	24	12	10	8	7

Nota. Fuente: Elaboración propia

El total de la inversión para conseguir clientes se ha dividido entre el número de clientes que se pretende conseguir con esa inversión, en el año cero la inversión se calcula junto a los resultados del año uno, el costo de adquisición en el año uno es mayor porque incluye el costo de introducción al mercado, a partir del segundo año el costo de adquisición de cliente va disminuyendo conforme se va ganando experiencia en el mercado y siendo la empresa más eficiente en el manejo de los recursos al llegar al quinto año.

7.11. Cronograma de Actividades Pre - Operativas

Actividades programadas	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ene ro	Febre ro	Marzo
Alquiler de oficina								
Constitución de la empresa								
Busqueda nombre Registro Publicos								
Elaboracion de minuta								
Elevar minuta a Registros Publicos								
Sacar RUC en la Sunat								
Gastos puesta en marcha								
Certificaciones del rubro								
Creacion de Pagina Web								
Selección Consultoria Entrenadores Fitness								
Software de Aplicativo								
Pruebas funcionales de la APP - Fase 1								
Pruebas funcionales de la APP - Fase 2								
Pruebas funcionales de la APP - Fase 3								
MARKETING								
Convocatoria para formar equipo de ventas								
Identificar lugares para contactar con clientes								
Búsqueda de clientes								
Consultoria para conseguir los primeros 100 clientes								
Consultoria para conseguir los primeros instructores								
Identificación/corrección de incidentes								
Control de cambios								
Puesta en marcha definitiva								
Publicidad introduccion al Mercado media mix								
Equipos de Oficina								
Equipos de gym								

Figura 32. Cronograma de actividades pre operativas.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8. Plan de Recursos Humanos

8.1. Estructura Organizacional

Se inicia con una estructura funcional que permitirá reducir los costos, ya que el proyecto amerita la inclusión de profesional altamente calificado y de nivel, que se encargue de agrupar las funciones para distribuirse y desempeñarse tomando en cuenta los objetivos propuestos.

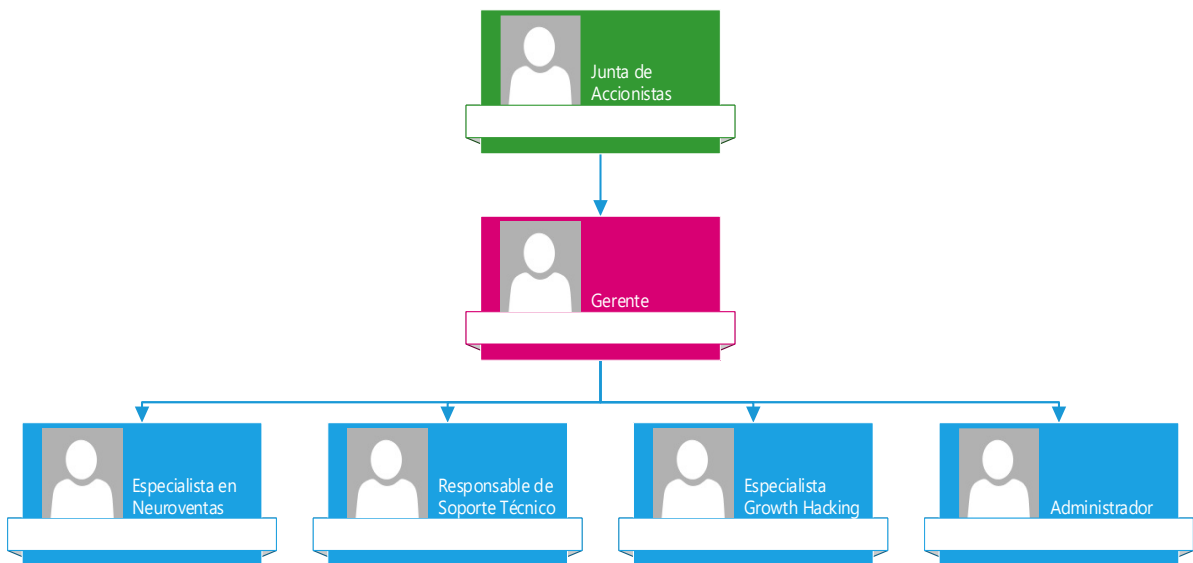


Figura 33. Estructura Organizacional Funcional.
Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Gerente

Se define así a la persona cuyo cargo representa la máxima autoridad de la empresa **PerZonal FitNess Perú S.A.C**, encargada de la dirección y toma de decisiones de nivel estratégico.

8.1.2. Especialista en Neuroventas

Se define al profesional que se dedicará a concretizar las relaciones comerciales, generalmente de compra/venta, realizados entre la empresa y los usuarios que hacen uso del servicio que ofrecemos.

8.1.3. Responsable de Soporte Técnico

Se define al profesional encargado de brindar asistencia técnica al aplicativo móvil **VierFit App**, de este modo asegurar la disponibilidad del aplicativo para satisfacer los requerimientos de los clientes al hacer uso de sus funciones, así mismo con la solución

de los incidentes que se reporten a través de los usuarios.

8.1.4. Especialista Growth Hacking

Se define al profesional con perfil Growth Hacking, quien enfocará su trabajo en el mercado objetivo, viralizar contenido en las diferentes plataformas de redes sociales de manera constante y permanente, creando una imagen de marca, manteniendo una campaña de marketing para Internet y las tecnologías digitales.

8.1.5. Administrador

Se define al profesional encargado de las tareas administrativas, así como brindar apoyo al gerente, reportará datos financieros para la Gerencia y apoyará en la toma de decisiones.

8.1.6. Asistente Contable

Se define al profesional asistente contable quien será contratado de forma externa a demanda, prestará servicios por consultoría, se encargará de realizar diferentes tareas contables que requiera la empresa, contabilización, declaraciones fiscales.

8.1.7. Personal de limpieza

Servicio externo, contratado por consultoría a empresas especialistas en el rubro, tendrán a cargo mantener limpio las oficinas y equipos portátiles, así también como la desinfección y fumigación constante de nuestros ambientes de acuerdo a la normativa sanitaria vigente.

8.2. Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF)

Gerente

- Con alto nivel de liderazgo y motivación personal
- Realizar la toma de decisiones de nivel estratégico
- Capacidad y gestión organizacional
- Diseñar y aprobar los procedimientos de la empresa referentes a las contrataciones de personal.
- Gestionar al personal humano, la parte contable y financiera y gestión comercial.

Especialista en Neuroventas

- Profesional con estudios técnicos o universitarios (completos o inconclusos).
- Experiencia laboral mínima de un año en ventas (preferencia en la Venta de pólizas de Seguros).
- Buena capacidad de atención y trato al cliente.
- Dispuesto a trabajar en equipo.
- Habilidades para la adecuada resolución de conflictos.

Responsable de Soporte Técnico

- Profesional Técnico o estudiante de últimos años en Mantenimiento y Reparación de computadoras, instalación y configuración de software.
- Estudios en montaje, desmontaje y configuración de computadoras.
- Experiencia mínima requerida de 1 año y medio.
- Experiencia laboral en las áreas de:
 - Soporte Técnico Informático.
 - Ensamblaje y reparación de computadoras y dispositivos móviles.
 - Instalación y configuración de software y hardware
 - Windows XP/Vista/7/10

- Microsoft Office 2016, 2019
- Impresoras de tinta líquida
- Scanner
- Instalación y configuración de Software sobre Sistemas Operativos de Windows XP/Vista/7/10
- Cableado y configuración de Redes
- Motivación y alta iniciativa con capacidad de trabajar en equipo.
- Buen manejo en las relaciones personales.
- Vocación de asistencia y servicio.

Especialista Growth Hacking

- Experiencia en la puesta en marcha de campañas de email marketing, branding, social media, SEO. Para el posicionamiento de la marca.
- Conocimientos en herramientas digitales para gestionar contenidos webs, foros, blogs, redes sociales, análisis de posicionamiento web, optimización SEO, posicionamiento en la búsqueda mediante palabras clave.
- Analizar las visitas, así como los lugares y tipos de dispositivos que se conectan al aplicativo, diseñar las campañas más adecuadas para asegurar el éxito de la campaña y su rentabilidad.
- Alta capacidad de comunicación, atención oportuna de las redes sociales, así poder ejecutar y realizar las acciones y campañas adecuadas para el posicionamiento de la marca ViertFit App

Administrador

- Título o Bachiller de Administración de Empresas
- Dominio de paquete Microsoft Excel a nivel intermedio avanzado
- Experiencia laboral mínima de 1 año.

8.3. Funciones del Puesto

Todas las actividades a realizar buscarán la satisfacción y experiencia del cliente, para ello se fija las principales funciones de los puestos de la empresa.

- Gerente:
 - Lograr los objetivos de la empresa.
 - Toma decisiones de nivel estratégico.
 - Motivar, fomentar el desarrollo de los empleados que tiene a su cargo.
 - Tomar de decisiones operativas y logísticas de la empresa.

- Especialista en Neuroventas:
 - Realizar la búsqueda y captación de clientes.
 - Detallar a los usuarios los beneficios del aplicativo móvil **VierFit App**, identificar los servicios a promocionar y fidelizar al usuario a la marca.
 - Diseñar estrategias de marketing para cada una de las fases del ciclo de ventas.
 - Realizar ventas mediante comercio electrónico.
 - Coordinar en conjunto con el área de Operaciones para obtener los lineamientos y bases para poder satisfacer al público usuario en cada uno de sus requerimientos.
 - Hacerse cargo de los reclamos, seguimiento de los problemas reportados, identificar y desarrollar soluciones.
 - Analizar las ventas, numero de compras, lugar de compra, tipo de dispositivo origen a nuestro aplicativo móvil.
 - Lograr las metas establecidas para los periodos semanales, mensuales, trimestrales y anuales.
 - Fomentar buenas prácticas de relaciones interpersonales con los usuarios, con la finalidad de mantener los altos niveles de servicio asegurando su fidelización.
 - Asegurar la entrega de los paquetes contratados en el tiempo especificado y con el precio indicado.
 - Hacerse cargo de la elaboración de contratos, supervisión de compra y disponibilidad del servicio.
 - Gestionar la información de precios y volumen de ventas, generar informes predictivos para dejar constancia de los movimientos y las actividades de la empresa.

- Monitorear la venta, mediante seguimiento de los clientes, brindar asistencia ante cualquier incidente.
 - Analizar el mercado actual, estar al tanto de la estacionalidad, tendencias del mercado.
- Responsable de Soporte Técnico:
- Mantenimiento de computadoras y dispositivos móviles
 - Mantenimiento de aplicaciones y software
 - Soporte a los usuarios y atención de actualizaciones o reparaciones de servicios móvil.
 - Realizar la Instalación, actualización y configuración de software y hardware.
 - Diseñar políticas de seguridad para la detección y eliminación de software malicioso, programas espías.
 - Revisión y actualización de los criterios de seguridad
 - Administrar la página Web de la empresa.
 - Instalación y mantenimiento de software propio o programas comerciales.
 - Elaboración de manuales de usuario y guías de funcionamiento.
 - Realizar copias de seguridad de la información de la empresa.
 - Mantener el Inventario y control de Hardware, así como resguardar los aplicativos de software.
- Especialista Growth Hacking:
- Gestionar y realizar las estrategias de la empresa enfocada en posicionamiento de la marca, diseñar, lanzar, medir, rediseñar, etc.
 - Gestión de Branding online, acorde a los objetivos y mensajes establecidos por el Plan de Marketing de la empresa.
 - Investigación de mercados y análisis de estrategias para el lanzamiento de campañas publicitarias.
- Administrador:
- Coordinar análisis de los registros contables, mensuales y provisiones en general.

- Coordinar las declaraciones de impuestos mensuales y declaración jurada anual con el contador (a).
- Elaboración de las conciliaciones bancarias y análisis respectivo.
- Manejo y gestión documentaria.
- Generar reportes para la Gerencia, analizar los estados financieros mensuales y anuales, para toma de decisiones estratégicas y operativas.

8.4. Objetivos de Recursos Humanos

- Mantener motivado a los empleados durante la jornada laboral, esta tarea será realizado inicialmente como una sub actividad del gerente.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Asegurar la capacitación de los empleados mediante cursos
- Garantizar el clima laboral adecuado, realizar reuniones de confraternidad e integración
- Gestionar la motivación laboral
- Resolución de problemas con facilidad asegurando el compromiso y dedicación laboral de los empleados.

8.5. Políticas de Recursos Humanos

- **Duración de la Jornada:**
 - Se deberá trabajar cuarenta (40) horas semanales, en atención a situaciones especiales o excepcionales se establecerá otras jornadas acordes a la normativa legal vigente.
 - Se establece el horario de trabajo de lunes a viernes de 9:00 a.m. hasta las 6:00 p.m., teniendo una hora de refrigerio de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.
- **Lugar de Trabajo:**
 - El centro de labores será en las instalaciones de la oficina ubicado en la Av. Jorge Chávez 184, Miraflores 15074.
 - Se podrá realizar en otros lugares u oficinas que será previamente indicado por la Gerencia.
 - El lugar de servicio de la capacitación fitness será de acuerdo a lo solicitado por el público usuario, en el lugar y horario indicado.

- **Control de Asistencia:**

- Para el control de la asistencia será controlada mediante un lector de huellas digital que previamente se registrará a los empleados, de este registro se obtendrá el ranking de asistencia y puntualidad.

- **Ausencias:**

- Se deberán justificar presentando la documentación necesaria, en caso de ser médica deberá presentar los certificados médicos.
- Si por fuerza mayor, el empleado faltase, deberá comunicarlo a su jefe inmediato en el transcurso del día.
- El empleado que por alguna razón o motivo imprevisto no pueda asistir a trabajar, dará aviso a su jefe inmediato mediante vía telefónica o digital en el transcurso del día y, posteriormente, deberá formalizarlo mediante un correo de su casilla personal, así como indicar la programación para la recuperación de horas.

- **Vacaciones**

- De acuerdo a la normativa laboral vigente, los empleados tendrán 30 días de disfrute vacacional, por cada año de trabajo. En caso quiera utilizar sus vacaciones de forma fraccionada, deberá conversarlo con su jefe inmediato para coordinar un cronograma de vacaciones.

8.6. Planilla mensual y anual

Los sueldos de los trabajadores se rigen bajo la política interna de incremento de 10% anual con el fin de motivar a los mismos y prolongar su permanencia en la empresa.

Tabla 48.

Sueldos administrativos, mensual

Sueldos administrativos	Cantidad de personal	Salario unitario	Remun. Mensual	CTS	Gratificación	Essalud 9%	Sueldo anual	Sueldo mensual
Gerente (a)	1	3,000	3,000	500	6,000	270	51,240	4,270
Especialista en neuroventas	2	950	1,900	317	3,800	171	32,452	2,704
Responsable de soporte técnico	1	1,050	1,050	175	2,100	95	17,934	1,495
Especialista Growth Hacking	1	2,000	2,000	333	4,000	180	34,160	2,847
Administrador	1	1,100	1,100	183	2,200	99	18,788	1,566
TOTAL	6		9,050	1,508	18,100	815	154,574	12,881

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 49.

Sueldos administrativos, anual

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos Administrativos	154,574	170,031	187,035	205,738	226,312

Nota. Fuente: Elaboración propia

8.7. Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 50.

Presupuesto en Recursos Humanos

Actividades de RRHH	Cantidad de personal	Presupuesto unitario	Presupuesto anual total
Capacitaciones en Customer Centricity	6	S/. 500	S/. 3,000
Celebración día del trabajo	6	S/. 100	S/. 600
Celebración día de la Madre/ del Padre	6	S/. 50	S/. 300
Celebración de cumpleaños	6	S/. 50	S/. 300
Regalos de navidad	6	S/. 120	S/. 720
TOTAL		S/. 820	S/. 4,920

Nota. Fuente: Elaboración propia

Las capacitaciones en customer centricity se adquirirá en paquetes promocionales, para disminuir el costo y lograr hasta 5 capacitaciones por año para cada trabajador.

Tabla 51.

Gasto de recursos humanos, anual

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Gasto de recursos humanos	4,920	5,412	5,953	6,549	7,203

Nota. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 9. Plan Financiero

La evaluación financiera se desarrollará para un horizonte de cinco años, los cuales comienzan el 01 de enero del 2021 y terminan el 31 de diciembre del 2025.

9.1. Objetivos de Finanzas

Se procede a formular los objetivos financieros del proyecto de corto (año 2021), mediano /años 2022 y 2023) y largo plazo (años 2024 y 2025):

- Obtener una TIR mayor a 40% anual
- Obtener un VAN positivo.
- Superar el punto de equilibrio desde el año 2022.
- Recuperar la inversión al cuarto año
- Generar un margen positivo desde el año 2021.
- Lograr un ROI al cuarto año superior a 35%
- Lograr un ROE al cuarto año superior a 35%
- Obtener una utilidad operativa del segundo año 2022.

9.2. Datos

Tabla 52.

Datos

Datos	Valor	Fuente
Clasificación de la empresa	Pequeña empresa	(SUNAT, 2020)
Valor de la UIT 2020	S/. 4,300	(SUNAT, 2020)
Pertenecemos al régimen tributario.	PYME	(SUNAT, 2020)
IGV mensual	18%	(SUNAT, 2020)
Tasa anual sobre la utilidad	29.05%	(SUNAT, 2020)
Tasa de depreciación de intangibles	10.00%	(SUNAT, 2020)
Tasa de depreciación de bienes muebles	20.00%	(SUNAT, 2020)
Riesgo País (Perú), enero 2020	0.88%	(Damodaran, 2020)
Rendimiento del Mercado	10.00%	(Damodaran, 2020)
Tasa Libre de Riesgo (RF)	4.15%	(Damodaran, 2020)

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.3. Supuestos

Dentro de los supuestos se considerará:

- Crecimiento anual de:

Tabla 53.

Crecimiento anual

	2021	2022	2023	2024	2025
Crecimiento	18%	25%	33%	42%	33%

Nota. Fuente: Elaboración propia

- Eventualidades:

Tabla 54.

Eventualidades

	Día	Semana	Mes	Año
Nro. de atenciones del instructor	6	36	144	
Precio en soles sin IGV (instructor)			150	1800
Precio en soles sin IGV (Nutricionista)			40	480
Nro. De clientes atendidos por el nutricionista	5	30	120	
Días trabajados a la semana		6		

Nota. Fuente: Elaboración propia

- También se considerará los siguientes escenarios:
 - La evaluación del presente plan de negocios se evalúa a cifra constante.
 - Los trabajadores son libres de pertenecer a una ONP (13%) o AFP Prima, Integra, Profuturo, Hábitat, el cual se descontará (10%).
 - Tiempo de atención del nutricionista a cada cliente: 20 minutos.
 - Transporte en bicicleta, scooters, moto, etc. de cliente a cliente: máximo 75 minutos.
 - Monto mensual recaudado por el nutricionista en soles, sin IGV luego de la comisión a la App: S/. 3,120.00.
 - Número de nutricionistas con los que se requiere contar para el primer año: 5
 - Comisión App Nutricionista: 35%.
 - Comisión App Instructor: 30%.
 - Tiempo de atención del instructor a cada cliente: 45 minutos.
 - Monto recaudado por el instructor sin IGV en Soles y luego de la comisión a

la App: S/. 1,890.00.

- Costo aproximado de cada sesión con el instructor es soles: S/.19.00
- Frecuencia de sesiones del instructor con el cliente por semana: 2
- Número de instructores con los que se requiere contar para el primer año: 40

9.4. Políticas

- Se evalúa la viabilidad del presente plan de negocios según los criterios: VAN, TIR.
- El ingreso de las ventas será cobrado con transferencia electrónica, efectivo, PayPal, Tarjetas de crédito, aplicativos de cobro fácil, etc.
- Se abrirán cuentas en los diferentes bancos existentes con la finalidad de facilitar las transferencias electrónicas.
- El pago a los trabajadores será realizado el último día hábil de cada mes.
- La inversión en publicidad y promoción será un porcentaje proporcional a las ventas de cada periodo 2021 será 8%, 2022 un 6%, 2023 4% y 2024 un 3%.
- La distribución del presupuesto de publicidad será en porcentajes para los diferentes ítems de media – mix según análisis y necesidad en las redes sociales Facebook, Youtube, etc.
- Reinvertir los flujos generados.
- Se otorgará comisiones por captación de clientes de 4%

9.5. Inversión y Fuente de Financiamiento

PerZonal Fitness requiere para su ejecución una inversión de S/. 215,141, pues contará, para su ejecución, con un aporte en efectivo de S/. 107,571 dividido en partes porcentuales entre los tres accionistas. El monto que corresponde al 50% del total requerido.

El 50% restante será financiado por un préstamo bancario a cinco años con una TCEA de 28.04% anual en el Banco Pichincha.

Tabla 55.

Simulación del préstamo bancario

PRÉSTAMO BANCO PICHINCHA

Préstamo a solicitar	S/. 107,571
Periodo	60 meses

TCEA anual	28.04%
TEM	2.08%
Cuotas mensuales	S/. 3,156

Nota. Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se aprecia un interés del 28.04% esto ha sido validado desde la página oficial de la SBS, con un seguro de desgravamen de 2.08%, las cuotas a pagar son de S/. 3,156 soles mensuales y se detalla a continuación:

Tabla 56.
Estructura de financiamiento

MES	DEUDA	INTERES S/.	AMORTIZ. S/.	CUOTA S/.
0	107,571			
1	106,654	2,239	917	3,156
2	105,718	2,220	936	3,156
3	104,762	2,200	956	3,156
4	103,787	2,180	975	3,156
5	102,791	2,160	996	3,156
6	101,774	2,139	1,016	3,156
7	100,737	2,118	1,038	3,156
8	99,678	2,096	1,059	3,156
9	98,596	2,074	1,081	3,156
10	97,493	2,052	1,104	3,156
11	96,366	2,029	1,127	3,156
12	95,216	2,005	1,150	3,156
13	94,042	1,982	1,174	3,156
14	92,843	1,957	1,199	3,156
15	91,620	1,932	1,223	3,156
16	90,371	1,907	1,249	3,156
17	89,096	1,881	1,275	3,156
18	87,794	1,854	1,301	3,156
19	86,466	1,827	1,329	3,156
20	85,109	1,799	1,356	3,156
21	83,725	1,771	1,384	3,156
22	82,312	1,742	1,413	3,156
23	80,869	1,713	1,443	3,156
24	79,396	1,683	1,473	3,156
25	77,893	1,652	1,503	3,156
26	76,358	1,621	1,535	3,156
27	74,792	1,589	1,567	3,156
28	73,193	1,557	1,599	3,156

29	71,560	1,523	1,632	3,156
30	69,894	1,489	1,666	3,156
31	68,193	1,455	1,701	3,156
32	66,456	1,419	1,736	3,156
33	64,684	1,383	1,773	3,156
34	62,874	1,346	1,810	3,156
35	61,027	1,308	1,847	3,156
36	59,141	1,270	1,886	3,156
37	57,216	1,231	1,925	3,156
38	55,251	1,191	1,965	3,156
39	53,246	1,150	2,006	3,156
40	51,198	1,108	2,048	3,156
41	49,108	1,065	2,090	3,156
42	46,974	1,022	2,134	3,156
43	44,796	978	2,178	3,156
44	42,573	932	2,223	3,156
45	40,303	886	2,270	3,156
46	37,986	839	2,317	3,156
47	35,621	791	2,365	3,156
48	33,207	741	2,414	3,156
49	30,742	691	2,465	3,156
50	28,226	640	2,516	3,156
51	25,658	587	2,568	3,156
52	23,036	534	2,622	3,156
53	20,360	479	2,676	3,156
54	17,628	424	2,732	3,156
55	14,839	367	2,789	3,156
56	11,992	309	2,847	3,156
57	9,086	250	2,906	3,156
58	6,120	189	2,967	3,156
59	3,091	127	3,028	3,156
60	0	64	3,091	3,156
			pago total	189,341
			interés total	81,770

Nota. Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior se puede indicar que en el año cero, la empresa recibirá del banco la suma de S/. 107,571 y al culminar los 60 meses se habrá pagado al banco un total de S/. 189,341 de los cuales S/. 107,571 será el capital prestado y S/. 81,770 será el total de intereses pagados al banco durante los 60 meses.

El periodo de recuperación del total de la inversión es tres años y cinco meses de funcionamiento, el mismo que se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

Tabla 57.

Periodo de recuperación de la Inversión

RUBRO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Flujo de caja Financiero</i>	-107,571	-29,173	2,176	66,520	157,907	344,772
<i>Flujo de Caja Acumulado</i>		-136,744	-134,568	-68,048	89,859	434,631

Nota. Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 57, se puede ver que durante el primer y segundo año las cifras son negativas, pero para el cuarto año ya es positivo, lo que indica que la inversión está recuperada.

9.6. Gastos Fijos y Variables

Los gastos fijos y variables del modelo de negocio se centran en mayor proporción en gastos fijos como son planilla, gastos de recursos humanos, gastos de servicios y publicidad según se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

Tabla 58.

Costos fijos y variables

Costos fijos					
DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos Administrativos	154,574	170,031	187,035	205,738	226,312
Consultoría contabilidad de la empresa	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gasto de recursos humanos	4,920	5,412	5,953	6,549	7,203
Gastos de Servicios	54,840	54,840	54,840	54,840	54,840
Gastos de Depreciación (tangibles)	3,646	3,646	3,646	3,646	3,646
Gasto de publicidad media - mix	28,800	33,356	33,273	29,502	29,428
Costos fijos Totales	258,780	279,286	296,747	312,275	333,430
Costos variables					
DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Movilidad y Viáticos	5,832	6,415	7,056	7,762	8,538
Comisión al equipo de ventas	16,678	20,848	27,728	36,878	49,047
Comisión Izipay 3.44% + IGV	43,970	54,962	73,100	97,223	129,306
Pago del tráfico de internet y servidor en la nube	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Costo variable total	78,480	95,425	122,403	157,834	204,460
Costos fijos y variables					
DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Costos fijos Totales	258,780	279,286	296,747	312,275	333,430
Costo variable total	78,480	95,425	122,403	157,834	204,460
Costos totales	337,260	374,711	419,150	470,109	537,890

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.7. Capital de trabajo

Para obtener el capital de trabajo, se aplica el método del déficit acumulado, el cual supone realizar los cálculos para cada mes, el mismo que se realizará durante todo el periodo de recuperación del plan de negocio.

Tabla 59.
Detalle de capital de trabajo

Concepto	Costo Mensual	Costo Total 3 meses
Viáticos	1486	4,458
Gastos de Recursos Humanos	410	1,200
Gastos de Ventas (media - mix)	2,400	7,200
Gastos Administrativos (Planilla)	12,881	38,644
Pago de servicios básicos y alquiler	4,570	13,710
Capital de Trabajo para 3 meses		65,241

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.8. Flujo de caja proyectado a 5 años

En la Tabla 60 se muestra el flujo de caja proyectado a 5 años:

Tabla 60.
Flujo de caja Proyecto a 5 años

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Netos por Comisiones		333,565	416,956	554,552	737,554	980,946
- Costos de Ventas		-78,480	-95,425	-122,403	-157,834	-204,460
- Gastos en publicidad media - mix		-28,800	-33,356	-33,273	-29,502	-29,428
- Gastos en sueldo de administrativos		-154,574	-170,031	-187,035	-205,738	-226,312
- Gastos en consultoría contabilidad empresa		-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
- Gasto de recursos humanos		-4,920	-5,412	-5,953	-6,549	-7,203
- Gastos de Servicios		-54,840	-54,840	-54,840	-54,840	-54,840
- Depreciación		-3,646	-3,646	-3,646	-3,646	-3,646
EBIT (Utilidad operativa)		-3,695	42,246	135,401	267,445	443,056
- Impuestos (29.5%)		1,090	-12,462	-39,943	-78,896	-130,702
+ Depreciación		3,646	3,646	3,646	3,646	3,646
Flujo de Caja Operativo		1,041	33,429	99,104	192,195	316,001

- Inversión en Activos Fijos	-149,900					
- Inversión en Capital de Trabajo	-65,241					65,241
Valor Recuperación						
Flujo de Caja Económico	-215,141	1,041	33,429	99,104	192,195	381,242

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.9. Análisis de Punto de equilibrio

Tabla 61.

Punto de equilibrio

Descripción / Año	2021	2022	2023	2024	2025
Instructor demanda en unidades	6,075	7,593	10,099	14,340	19,073
precio unitario fitness	45	45	45	45	45
Nutricionista demanda unidades	4,301	5,376	7,150	10,153	13,504
precio unitario nutricionista	14	14	14	14	14
Costo variable total	78,480	95,425	122,403	157,834	204,460
Costo variable unitario instructor	7.56	7.36	7.10	6.44	6.28
Costo variable unitario nutricionista	7.56	7.36	7.10	6.44	6.28
Taza de participación instructores	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59
Taza de participación nutricionistas	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41
Margen de contribución unitario Instructor	37	38	38	39	39
Margen de contribución unitario Nutricionista	6.44	6.64	6.90	7.56	7.72
Margen de contribución ponderado Instructor	21.92	22.04	22.19	22.57	22.67
Margen de contribución ponderado nutricionista	2.67	2.75	2.86	3.13	3.20
Margen de contribución ponderado total	24.59	24.79	25.05	25.71	25.87
Costo fijo Total	258,780	279,286	296,747	312,275	333,430
Cantidad de personas que demandan Instructor	6,163	6,596	6,935	7,112	7,545
Cantidad de personas que demandan nutricionista	4,363	4,670	4,910	5,036	5,342
Punto de equilibrio en unidades total	10,526	11,265	11,844	12,148	12,887
Punto de equilibrio Instructor en soles	277,313	296,798	312,062	320,057	339,526
Punto de equilibrio Nutricionista en soles	61,083	65,375	68,737	70,498	74,786
Punto de equilibrio total en soles	S/. 338,396	S/. 362,173	S/. 380,799	S/. 390,555	S/. 414,312

Nota. Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro anterior se ha calculado el punto de equilibrio para los dos tipos de servicio, según su precio y margen de contribución de cada uno. Obteniendo que nuestros ingresos son superiores al punto de equilibrios desde el segundo año. A continuación, se detalla en un gráfico para su mejor interpretación.

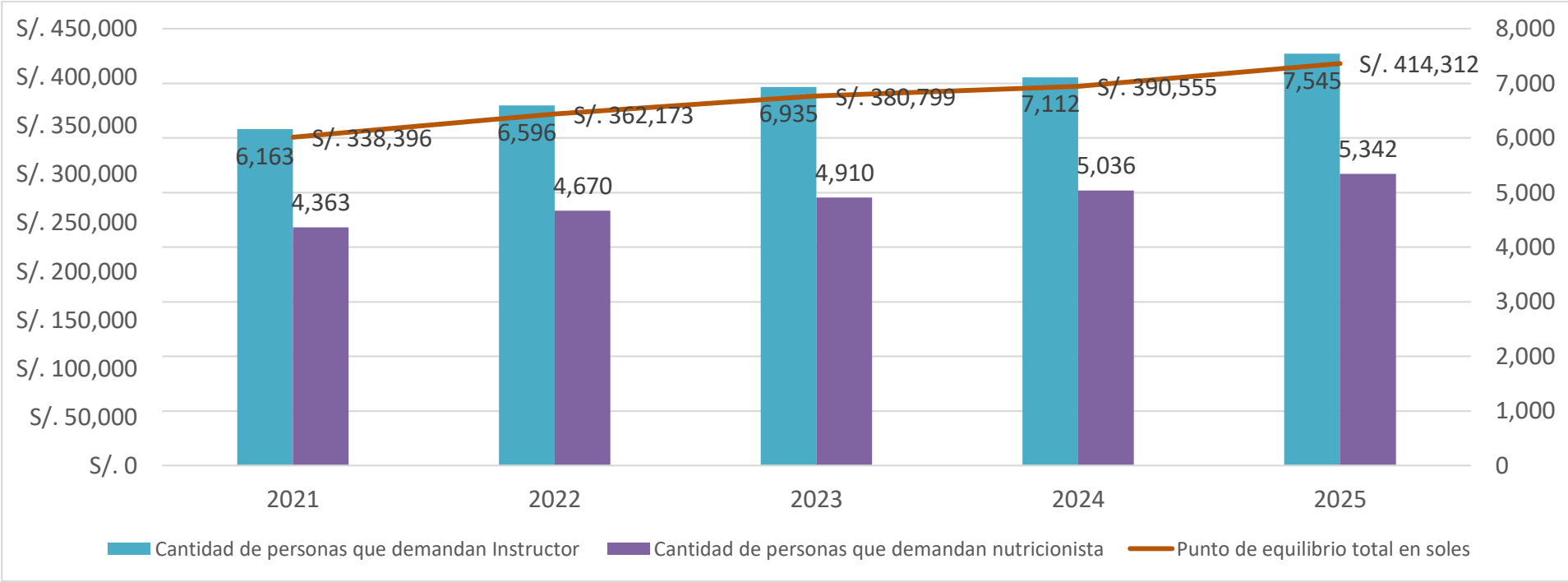


Figura 34. Punto de equilibrio.
Fuente: Elaboración propia

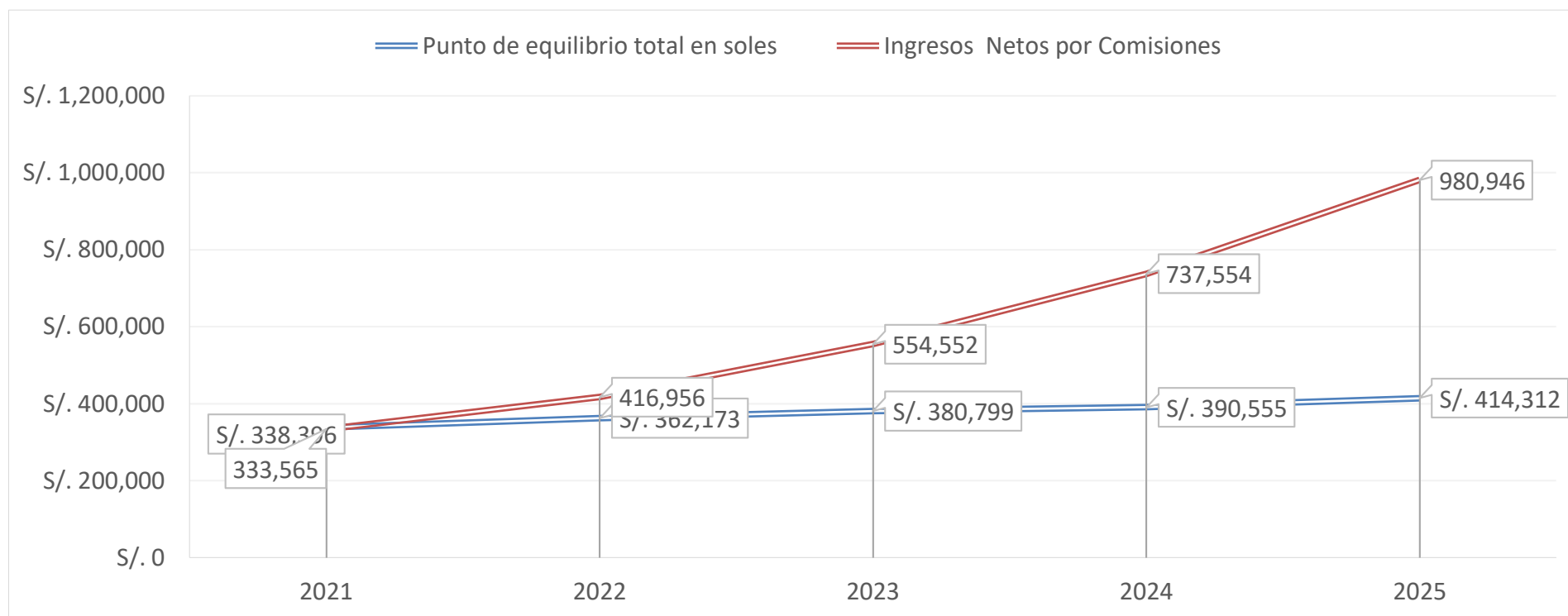


Figura 35. Punto de equilibrio e Ingreso neto por comisiones App en Soles.

Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior, se puede observar que se requiere una cantidad determinada de clientes que demandan los dos servicios de nutricionista y de instructor en proporciones diferentes, según el margen de contribución de cada servicio. El tercer indicador es el monto que se espera para cumplir con el punto de equilibrio para cada año. En el gráfico de punto de equilibrio e ingreso neto por comisiones del aplicativo en soles, pues indica que, durante el primer año, el punto de equilibrio es igual a los ingresos proyectados. A partir del segundo año el ingreso neto va superando al punto de equilibrio y en los siguientes años, conforme se va ganando la experiencia de mercado, los ingresos son superiores al punto de equilibrio.

9.10. Flujo de Caja Financiero

En la Tabla 62 se muestra el flujo de caja financiero:

Tabla 62.

Flujo de caja financiero

Rubro	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Préstamo	107,571					
Amortización		-12,355	-15,819	-20,255	-25,935	-33,207
Intereses		-25,513	-22,049	-17,613	-11,934	-4,661
Escudo fiscal		7,654	6,615	5,284	3,580	1,398
Flujo de Caja Financiero	-107,571	-29,173	2,176	66,520	157,907	344,772

Nota. Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se aprecia que durante el primer año el resultado es negativo ante ello, se administrará los cobros adelantados (membresías por un año), con lo cual existirá un excedente para asumir las obligaciones financieras y se cubrirá el déficit de liquidez, invirtiendo responsablemente el pago del capital del préstamo para ahorrar los intereses.

Según el detalle siguiente:

Tabla 63.

Administración de los cobros adelantados (membresías por 01 año).

Descripción/Año	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos de membresías por 01 año	1,083,211	1,354,014	1,800,839	2,395,115	3,185,504
Comisión App	333,565	416,956	554,552	737,554	980,946
Déficit financiero	29,173				
Préstamo	107,571				
Saldo	612,903	937,058	1,246,287	1,657,562	2,204,557

Nota. Fuente: Elaboración propia

Los excedentes por cobros adelantados también se invertirán en la replicación del modelo de negocio en Medellín Colombia, Santiago de Chile, Quito Ecuador, iniciando desde el segundo y tercer año de forma gradual, previo estudio de mercado.

9.11. Estados Financieros Proyectados a 5 años

En la siguiente tabla se muestra los estados financieros.

Tabla 64.

Estados Financieros Proyectados a 5 años

Rubro	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVOS					
Caja y Bancos	5,310	51,269	167,919	384,289	772,071
Activos Corriente	5,310	51,269	167,919	384,289	772,071
Activo No Corriente					
Activo Fijo Tangible	21,790	21,790	21,790	21,790	21,790
(-) Deprec. Acum.	-3,646	-7,292	-10,938	-14,584	-18,230
Activo Intangible	128,110	128,110	128,110	128,110	128,110
Amortización	-25,622	-51,244	-76,866	-102,488	-128,110
Activo No Corriente	120,632	91,364	62,096	32,828	3,560
Total de Activos	125,942	142,633	230,015	417,117	775,631
PASIVOS					
Otros Pasivos (corriente)	1,094	3,547	7,888	14,855	64,300
Deuda a Largo Plazo (pasivo no corriente)	37,868	37,868	37,868	37,868	37,868
Total de Pasivos	38,962	41,415	45,756	52,723	102,168
PATRIMONIO					
Capital Social	107,571	107,571	107,571	107,571	107,571
Resultados acumulados (del ejercicio)	-20,591	-6,353	76,688	256,824	565,892
Total Patrimonio	86,979	101,218	184,259	364,394	673,463
Total de Pasivos y Patrimonio	125,942	142,633	230,015	417,117	775,631
ROA	2.65	2.92	2.41	1.77	1.26
ROE	-0.24	0.14	0.45	0.49	0.46

Nota. Fuente: Elaboración propia

El flujo del accionista es negativo el 2021 por que las ventas proyectadas se redujeron por ser una empresa nueva en el mercado, la procedencia de esas cifras es prestamos de los accionistas y se muestran en el pasivo, en las partidas deudas a largo plazo y otros pasivos corrientes.

En lo que respecta al ROA al comparar los ingresos por servicios vs los activos totales, se aprecia una disminución en la medida que se depreciaron casi en su totalidad los activos fijos y lo que corresponde es invertir en equipamiento en el 2026.

El ROE, se aprecia que el 2021 es negativo porque la deuda de financiamiento, supera la rentabilidad económica, pero durante el 2023 al 2025 el ROE se mantiene estándar en la medida que la utilidad incrementa al controlar el costo de ventas.

9.12. Estado de Resultados proyectados a 5 años

En la Tabla 65 se muestra el estado de resultados por los cinco años de evaluación del proyecto.

PERZONAL FITNESS PERÚ S.A.C

Estado de Resultados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025

(Expresado en soles)

Tabla 65.

Estado de resultados

Rubro	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	333,565	416,956	554,552	737,554	980,946
Costo de ventas	78,480	95,425	122,403	157,834	204,460
Utilidad Bruta	255,085	321,531	432,148	579,720	776,486
Gastos administrativos	154,574	170,031	187,035	205,738	226,312
Gastos de Ventas	28,800	33,356	33,273	29,502	29,428
Gasto RRHH	4,920	5,412	5,953	6,549	7,203
- Gastos de contabilidad empresa	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
- Gastos de Servicios	54,840	54,840	54,840	54,840	54,840
Depreciación	3,646	3,646	3,646	3,646	3,646
Utilidad Operativa (EBIT)	-3,695	42,246	135,401	267,445	443,056
Gastos Financieros	25,513	22,049	17,613	11,934	4,661
Utilidad Antes de Impuestos	-29,208	20,197	117,788	255,512	438,395
Impuesto a la Renta (29.5%)	-8,616	5,958	34,748	75,376	129,327
Utilidad Neta	-20,591	14,239	83,041	180,136	309,068
ROI	-0.08	0.05	0.27	0.53	0.81

Nota. Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ROI, quiere decir que se inicia con resultado negativo por reducción de las ventas durante el primer año, en la que la empresa aún está en campañas de penetración de mercado, esa situación va mejorando en los siguientes años y para el 2025 se logra una ganancia de 80%

9.13. Análisis de sensibilidad

Con la finalidad de establecer los escenarios optimista y pesimista, se muestra en la Tabla 66 los siguientes resultados:

Tabla 66.

Análisis de sensibilidad

Escenario Moderado	2021	2022	2023	2024	2025
Precio de venta	150.00	165.00	181.50	199.65	219.62
Demanda	3,298	4,122	5,482	7,785	10,354
Escenario Optimista	2021	2022	2023	2024	2025
Precio de venta	180.0	198.0	217.8	239.6	263.5
Demanda	3,627	4,534	6,030	8,563	11,389
Escenario Pesimista	2021	2022	2023	2024	2025
Precio de venta	135.00	148.50	163.35	179.69	197.65
Demanda	2,968	3,710	4,934	7,006	9,318

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.14. Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI

9.14.1. Cálculo del COK y del WACC

Para obtener el COK (Costo de Capital), se ha seguido la siguiente fórmula.

$$\text{COK} = \text{Rf} + \text{Beta} * (\text{RM}-\text{Rf}) + \text{RPaís}$$

Donde:

Rf: La tasa libre de riesgo, obtenido de (Damodaran, 2020),

RM: Rendimiento del mercado

Rf: Tasa libre de riesgo

RPaís: Riesgo país, obtenido de (Damodaran, 2020).

Para obtener el WACC, se ha seguido la siguiente formula.

$$\text{WACC} = \text{COK} * \%C + \text{Kd} * \%D * (1-\text{T})$$

Donde:

COK: Costo de Capital

%C: Porcentaje del aporte propio

Kd: Costo de la deuda

%D: Porcentaje de financiamiento

T: Tasa del impuesto a la renta anual.

Tabla 67.
Cálculo de COK

DATOS	
Beta Desapalancado (Seg. Damodaran)	1.16
D/E = 50%/50% = (Aporte propio/préstamo)	1.00
Tasa Impuesto renta anual	29.50%
Calculo del Costo de Capital:	
Beta Apalancada = $Bu \cdot (1 + D/E \cdot (1 - T))$	
Beta apal. = $0.85 \cdot (1 + 0.67 \cdot (1 - 29.5\%))$	1.98
Riesgo País (Perú) - Enero 2020	0.88%
Rendimiento del Mercado	10.00%
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	4.15%
Costo de Capital (COK) = $Rf + Beta \cdot (RM - Rf) + R_{pais}$	
Costo de Capital (COK) =	16.59%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 68.
Cálculo del WACC

Rubro	Costo
Costo de la deuda (Kd)	28.04%
Porcentaje de la deuda (%D)	50.00%
Costo del capital propio (COK)	16.59%
Porcentaje del capital propio (%C)	50.00%
Coste promedio ponderado del capital	18.18%
WACC	

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.14.2. TIR económica / TIR financiera

La TIRE es 33% considerando un WACC de 18% y la TIRF de 41% tomando en cuenta un COK de 16.59%, se observa que la tasa interna de retorno supera al costo de capital (16.59%) y coste promedio ponderado del capital (18%) exigido por los accionistas, lo que confirma que el proyecto de inversión es rentable.

9.14.3. VAN Económica y VAN Financiera

El VANE es S/. 133,649 y el VANF es S/. 156,499. El proyecto de inversión también tiene un Valor Actual Neto económico y financiero positivo, también crea valor si se recurre a financiamientos externos.

Tabla 69.
Evaluación económica

EVALUACIÓN ECONÓMICA		
WACC	18%	
VANE	133,649	Se utiliza la tasa del WACC
TIRE	33%	TIR mayor al COK
EVALUACIÓN FINANCIERA		
COK	16.59%	
VANF	156,499	Se utiliza la tasa del COK
TIRF	41%	

Nota. Fuente: Elaboración propia

9.14.4. ROI

El ROI es el retorno de la inversión, cuya fórmula es la siguiente:

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

En el primer año es negativo, pero al tercer año y cuarto año se viene recuperando la inversión, conforme se va ganando experiencia en el mercado, para el quinto año se obtiene 81% el cual quiere decir que el dinero invertido generó ganancias significativas.

Tabla 70.
Retorno de la Inversión

RUBRO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ROI decimales		-0.08	0.05	0.27	0.53	0.81
ROI %		-8%	5%	27%	53%	81%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis económico financiero realizado se concluye que el proyecto es económicamente viable y financieramente rentable.
- PerZonal Fitness es un negocio atractivo, ya que es muy útil para las personas e interesados en contratar un instructor Fitness personalizado con una propuesta innovadora, aprovechando la tecnología móvil.
- El negocio desarrollado es escalable y replicable en territorio Nacional y América Latina.

10.2. Recomendaciones

- Utilizar un lenguaje de programación moderno, que permita desarrollar un sistema móvil, con el fin de cumplir con los procesos que son requeridos por el usuario adaptable a los diversos entornos.

BIBLIOGRAFÍA

- Angulo Tello, P., Cossio Vega, M., Euribe Acosta, S., Protto de Azambuja, F., Protto de Azambuja, F., & Secada Cisneros, M. (2018). *FitUp: Aplicación para deportes*. Lima.
- Conrado Díaz, E. (2015). *Desarrollo de una aplicación web de administración de clientes y desarrollo de un plan de ejercicios de entrenamiento físico personalizado, y módulo de facturación del Gimnasio "Absolut GYM"*. Quito.
- CPI. (2017). *Perú: Población 2017*. Obtenido de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C:
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Damodaran, A. (20 de 02 de 2020). *Damodaran*. Obtenido de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/home.htm
- Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM*. (05 de 01 de 2020). Obtenido de Ministerio del Ambiente: http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds_012-2009-minam.pdf
- Desafíos más fuertes y saludables: Diario Gestion*. (12 de 10 de 2019). Obtenido de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/desafio-mas-fuertes-y-saludables-noticia-1992438>
- Encuesta, O. (02 de 2020). *Online encuesta*. Obtenido de <https://www.onlineencuesta.com/>
- Fred R., D. (2013). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- Gestión, D. (01 de 07 de 2020). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/bodytech-smart-fit-dominan-mercado-gimnasio-us-150-mlls-143098-noticia/>
- Guerra Frías, M. (2010). *Manual de publicaciones*. Washington DC: El Manual Moderno S.A. de C.V.
- Historia-Biografía. (20 de 05 de 2020). Obtenido de <https://historia-biografia.com/Christian-Meier/>
- HUB, C. c. (08 de 01 de 2018). *La importancia de las redes sociales en la atención al cliente*. Obtenido de <https://contactcenterhub.es/la-importancia-las-redes-sociales-la-atencion-al-cliente-2018-08-11548/>
- Laballos, D. (24 de 11 de 2016). *Las 8 razones por las que deberías actualizar tu app*. Obtenido de <https://diegolaballos.com/blog/las-8-razones-por-las-que-deberias-actualizar-tu-app/>
- LEY N° 28036, Ley de promoción y desarrollo del deporte: Diario el Peruano*. (07 de 10 de 2019). Obtenido de http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Resoluciones/Archivo/ley/ley_28036.pdf
- LEY N° 28976, Ley marco de licencia de Funcionamiento: Diario el Peruano*. (08 de 10 de 2019). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-28976-ley-marco-decreto-legislativo-n-1271-1465277-3/>
- LEY N° 29733, Ley de protección de datos personales: MINJUS*. (08 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/LEY-29733.pdf>

- LEY N° 30479, Ley de mecenazgo deportivo: Diario El Peruano.* (07 de 10 de 2019).
Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-mecenazgo-deportivo-ley-n-30479-1398360-7/>
- Londoño Aguirre, J. (2017). *APLICACION PARA LA REALIZACION DE EJERCICIOS Y RUTINAS EN EL GIMNASIO DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA*. Pereira.
- Macorr - Research Solutions. (15 de 01 de 2020). Obtenido de <http://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
- Mesquita, R. (01 de 10 de 2020). *Costo de Adquisición de clientes: entiende qué es y cómo reducir el CAC de tu empresa*. Obtenido de Blog de Rock Content: El mejor blog de Marketing Digital de América Latina:
<https://rockcontent.com/es/blog/costo-de-adquisicion-de-clientes/#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20calcular%20el%20costo%20de,conquistados%20en%20un%20determinado%20per%C3%ADodo.>
- Morales Vallejo, P. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*, 24.
- Nivel socio económicos: IPSOS.* (07 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/niveles-socioeconomicos-Lima>
- Ordenanza N° 393-MPL: Diario El Peruano.* (07 de 10 de 2019). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/dictan-medidas-para-regular-el-uso-y-mantenimiento-de-las-ar-ordenanza-n-393-mpl-869482-1/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- PBI por sectores: BCR.* (10 de 10 de 2019). Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- Perfiles Socioeconómicos de Lima: IPSOS.* (09 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>
- Perú: Población 2017, CPI.* (21 de 10 de 2019). Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Peruano, P. d. (10 de 06 de 2020). *Recomendaciones para realizar actividades deportivas durante el estado de emergencia*. Obtenido de <https://www.gob.pe/9277-coronavirus-recomendaciones-para-realizar-actividades-deportivas-durante-el-estado-de-emergencia>
- Peruano, P. d. (07 de 08 de 2020). *Registrar una marca de producto y/o servicio*. Obtenido de <https://www.gob.pe/333-registrar-una-marca-registrar-marca-del-producto-y-o-servicio>
- Piattini Velthuis, M., Del Peso Navarro, E., & Del Peso Ruiz, M. (2001). *Auditoría de Tecnologías y Sistemas de Información*. Madrid: RA-MA.
- Población Perú 2019: Minsa.* (s.f.). Obtenido de <ftp://ftp.minsa.gob.pe/OEI/Poblacion/Poblacion%20Proyectada%20INEI%202019/Poblacion%20Estima%20INEI%202019/Poblacion%20Peru%202019%20Dpto%20Prov%20Dist.xlsx>
- Ramírez, I. (19 de 02 de 2020). *Cómo crear y publicar una app en Google Play*. Obtenido de Xataka Android: <https://www.xatakandroid.com/aplicaciones-android/como-crear-publicar-app-google-play>

- Reporte de inflación Junio 2019: BCR.* (10 de 10 de 2019). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- Sahelices, M. (25 de 02 de 2020). *Revista GQ.* Obtenido de <https://www.revistagq.com/cuidados/articulo/mejores-apps-fitness-entrenamiento>
- SUNAT. (2020). *Superintendencia Nacional de Aduanas.* Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/>
- Ulloa Chicote, J., & Burgos García, A. (2015). *WEB APP PARA LA GESTION DE ASIGNACION DE MAQUINAS ACORDE A RUTINAS DE ENTRENAMIENTO A CLIENTES DEL GIMNASIO GO FIT DE HUANCHACO 2015.* Trujillo.
- Vélez, G. (25 de 01 de 2020). *El negocio del fitness en Latinoamérica.* Obtenido de Coyuntura Económica: <https://coyunturaeconomica.com/negocios/negocio-fitness-latinoamerica>
- Visitas a parques y centros recreativos, Protéjase y proteja a los demás del COVID-19.* (15 de 12 de 2019). Obtenido de Centros para el control y la prevención de enfermedades: <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/visitors.html>
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios.* Perú: Nathan Associates Inc.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de porcentajes</i>	8
Tabla 2. <i>Modelo CANVAS para el modelo de negocio VierFit App S.A.C.</i>	10
Tabla 3. <i>Análisis Económico</i>	16
Tabla 4. <i>Análisis Social</i>	17
Tabla 5. <i>Análisis Político</i>	18
Tabla 6. <i>Análisis legal</i>	19
Tabla 7. <i>Análisis Tecnológico</i>	20
Tabla 8. <i>Análisis medioambiental</i>	21
Tabla 9. <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	22
Tabla 10. <i>Matriz EFI</i>	23
Tabla 11. <i>Clientes por año</i>	25
Tabla 12. <i>Fidelización de clientes</i>	25
Tabla 13. <i>Cuadro de análisis FODA</i>	26
Tabla 14. <i>Matriz VRIO</i>	28
Tabla 15. <i>Presupuesto para material audiovisual</i>	30
Tabla 16. <i>Beneficios que aportarán cada personaje</i>	30
Tabla 17. <i>Herramientas usadas</i>	34
Tabla 18. <i>Población y muestra</i>	40
Tabla 19. <i>Estimación del mercado potencial</i>	42
Tabla 20. <i>Porcentaje de distritos</i>	42
Tabla 21. <i>Estimación del mercado disponible</i>	44
Tabla 22. <i>Estimación del mercado efectivo</i>	44
Tabla 23. <i>Mercado efectivo</i>	45
Tabla 24. <i>Mercado objetivo para el año 2021</i>	45
Tabla 25. <i>Mercado objetivo detallado por distritos para el año 2021</i>	45
Tabla 26. <i>Mercado objetivo detallado por distritos para el año 2021, 2022; 2023; 2024, 2025</i>	47
Tabla 27. <i>Estimación mensual de la demanda año 2021</i>	48
Tabla 28. <i>Estimación anual de la demanda de Instructores, año 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 (Unidades)</i>	49
Tabla 29. <i>Estimación anual de la demanda de Nutricionistas, año 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 (Unidades)</i>	49
Tabla 30. <i>Estimación mensual de ingresos</i>	50
Tabla 31. <i>Estimación anual de los ingresos</i>	51
Tabla 32. <i>Comisión Anual: Instructores - Nutricionistas</i>	51
Tabla 33. <i>Comisión Anual: Total</i>	51
Tabla 34. <i>Objetivos de operaciones</i>	66
Tabla 35. <i>Estrategia de operaciones</i>	67
Tabla 36. <i>Descripción técnica del servicio</i>	67
Tabla 37. <i>Costos fijos</i>	78
Tabla 38. <i>Costos Variables</i>	79
Tabla 39. <i>Costo total</i>	79
Tabla 40. <i>Detalle de gasto de servicios anual en Soles</i>	79
Tabla 41. <i>Presupuesto de marketing anual en Soles</i>	79
Tabla 42. <i>Inversión Activos Tangibles</i>	81
Tabla 43. <i>Inversión Intangible</i>	82
Tabla 44. <i>Detalle de la publicidad de introducción al mercado</i>	82
Tabla 45. <i>Resultados esperados del presupuesto para Marketing de lanzamiento</i>	83
Tabla 46. <i>Resultados esperados /nro. de clientes por inversión realizada</i>	84

Tabla 47. <i>Resultados esperados /nro. de clientes por inversión realizada</i>	84
Tabla 48. <i>Sueldos administrativos, mensual</i>	95
Tabla 49. <i>Sueldos administrativos, anual</i>	95
Tabla 50. <i>Presupuesto en Recursos Humanos</i>	95
Tabla 51. <i>Gasto de recursos humanos, anual</i>	95
Tabla 52. <i>Datos</i>	97
Tabla 53. <i>Crecimiento anual</i>	98
Tabla 54. <i>Eventualidades</i>	98
Tabla 55. <i>Simulación del préstamo bancario</i>	99
Tabla 56. <i>Estructura de financiamiento</i>	100
Tabla 57. <i>Periodo de recuperación de la Inversión</i>	102
Tabla 58. <i>Costos fijos y variables</i>	102
Tabla 59. <i>Detalle de capital de trabajo</i>	103
Tabla 60. <i>Flujo de caja Proyecto a 5 años</i>	103
Tabla 61. <i>Punto de equilibrio</i>	105
Tabla 62. <i>Flujo de caja financiero</i>	108
Tabla 63. <i>Administración de los cobros adelantados (membresías por 01 año)</i>	108
Tabla 64. <i>Estados Financieros Proyectados a 5 años</i>	109
Tabla 65. <i>Estado de resultados</i>	110
Tabla 66. <i>Análisis de sensibilidad</i>	111
Tabla 67. <i>Cálculo de COK</i>	112
Tabla 68. <i>Cálculo del WACC</i>	112
Tabla 69. <i>Evaluación económica</i>	113
Tabla 70. <i>Retorno de la Inversión</i>	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Empatía.....	36
Figura 2. Márgenes de error y niveles de confianza.....	41
Figura 3. Muestra e Intervalo de confianza.....	41
Figura 4. Aplicación de anuncio de video en el portal Youtube.....	53
Figura 5. Video promocional de instructor y cliente	54
Figura 6. Descuentos de la marca	55
Figura 7. Pulsera de jebe representativa.....	56
Figura 8. Indumentaria representativa	56
Figura 9. Espacio del instructor	57
Figura 10. Promoción por subida de fotos a la plataforma	58
Figura 11. Comparación de entrenamiento	59
Figura 12. Seguimiento a clientes	59
Figura 13. Panel de comentarios de clientes	60
Figura 14. Aplicativo VierFit en diversos dispositivos	61
Figura 15. Entrenamiento virtual	62
Figura 16. Reflejo del cuerpo de la persona en la pantalla Touch.....	64
Figura 17. Reflejo modificado de la persona en la pantalla Touch.....	64
Figura 18. Diseño de branding en vehículos.....	65
Figura 19. Diseño de la página de inicio.....	68
Figura 20. Tiendas móviles para Sistemas Operativos Android y IOS	68
Figura 21. Pantalla de inicio de sesión.....	69
Figura 22. Confirmación del servicio.	69
Figura 23. Pantalla de geolocalización	70
Figura 24. Pantalla con lista de instructores	70
Figura 25. Descripción de los instructores.....	71
Figura 26. Selección de servicio	71
Figura 27. Pantalla pasarela de pagos	72
Figura 28. Pantalla selección de nutricionista.....	72
Figura 29. Creación de fan page para en las redes sociales.	73
Figura 30. Diseño de procesos de adquisición del servicio.	74
Figura 31. Diseño del Layout.....	75
Figura 32. Cronograma de actividades pre operativas.	86
Figura 33. Estructura Organizacional Funcional.	87
Figura 34. Punto de equilibrio.	106
Figura 35. Punto de equilibrio e Ingreso neto por comisiones App en Soles.	107

ANEXOS

ANEXO 01

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

I. Introducción

Buscamos conocer las opiniones y percepciones del personal training a través de un balotario de preguntas que nos ayudarán a tener una visión general y clara de las necesidades insatisfechas en el rubro fitness desde el punto de vista del instructor.

II. Actividades

1. Se explicará servicios que brinda el aplicativo: Contacto con los clientes y respaldo de la empresa y marca
2. Realizar cuestionario de preguntas estratégicamente seleccionadas para la persona a entrevistar.

III. El Aplicativo - Preguntas clientes directos:

1. ¿Le gustaría promocionar sus servicios a través de un aplicativo móvil?
2. ¿Considera que existe ventajas de usar el aplicativo móvil frente a la forma tradicional?
3. Considera que existe algún aplicativo móvil parecido en la actualidad, ¿cuál?
4. ¿A qué público considera que podría brindar sus servicios?
5. ¿En qué lugares considera que sería adecuado usar el servicio?
6. ¿Estaría dispuesto a dejar su hoja de vida para que pudiese ser seleccionado para brindar servicios personalizados a través de un aplicativo móvil?
7. Si perteneciera a la aplicación, ¿qué otros beneficios le gustaría adquirir de la empresa además del publicitario y contactar a los clientes?
8. ¿Cuánto por ciento de dinero estaría dispuesto a otorgar por el servicio que te brinda el aplicativo?
9. ¿Estaría dispuesto a competir con otros instructores fitness para participar en concursos periódicos con el fin de posicionarse en un ranking mensual?
10. ¿Le gustaría pertenecer a una comunidad fitness?
11. ¿Qué expectativas le genera publicitarse a través del aplicativo móvil?
12. ¿Qué recomendaciones tiene para este nuevo servicio a través del aplicativo móvil?

ANEXO 02

ENCUESTA

Realizamos la encuesta con la página Web Online Encuesta (Encuesta, 2020), generando el siguiente enlace web: <https://www.onlineencuesta.com/s/35835fa>

Encuesta ONLINE - PerZonal Fitness

0 %

Gracias por participar de esta encuesta. Esperamos que te hayas divertido tanto como nosotros cuando lo organizamos.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando la organización y el contenido. Rellena esta breve encuesta y dínos qué piensas (las respuestas son anónimas).

¿Cuál es su género?

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

2.- ¿En que distrito vive Ud.?

Por favor, seleccione... ▼

3.- ¿Cuál es tu grupo de edad?

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 -39
- ☐ 40 - 54
- ☐ 55 - 64
- ☐ 65 - más

4.- ¿Cuanto es su ingreso económico mensual en Soles?

- ☐ Menos de S/. 3000
- ☐ S/. 3001 a S/. 5000
- ☐ S/. 5001 a S/. 7000
- ☐ S/. 7001 a S/. 9000
- ☐ S/. 9001 a S/. 12000
- ☐ S/. 12001 a más

5. ¿Usted realiza ejercicios?

- ☐ Si
- ☐ No

6. ¿Ud. utiliza aplicativos móviles?

- ☐ Si
- ☐ No

7. ¿El siguiente año le interesaría iniciar a realizar ejercicios?

- ☐ Si
- ☐ No

8. ¿Cuál es el objetivo de realizar ejercicios?

- ☐ Controlar el estrés diario
- ☐ Bajar de peso
- ☐ Mantener la musculatura para no engordar
- ☐ Aumentar musculatura
- ☐ Cuestiones específicas de salud
- ☐ Otro (especifique)

9. ¿Ud. en qué lugares prefiere realizar ejercicios?

- ☐ En casa
- ☐ En el parque, aire libre
- ☐ En el Gimnasio
- ☐ En un Club centro de entrenamiento
- ☐ Otro (especifique)

10. ¿Ud. haría ejercicios con un instructor(a) personal en sus tiempos libres?

- ☐ Si
- ☐ No

11. ¿Usted contrataría un instructor(a) a través de una App para que dicho instructor(a) visite personal y periódicamente su domicilio o donde Ud. le indique, para guiarle y darle instrucciones?

- ☐ Si
- ☐ No

12. ¿Por qué no contrataría a través de una App?

- ☐ Falta de confianza y experiencia con la App
- ☐ Le gusta entrenar solo(a)
- ☐ Cree que no logrará obtener resultados
- ☐ Duda del profesionalismo e integridad de los instructores
- ☐ Ya tiene un instructor en el gimnasio al cual frecuenta
- ☐ Otro (especifique)

13. ¿Cuáles serían las condiciones para que Ud. descargue una App y contrate los servicios de un instructor(a) Fitness personal a través de dicho aplicativo?

- ☐ Calidad
- ☐ Marca
- ☐ Confianza
- ☐ Resultado
- ☐ Precio menor
- ☐ Otro (especifique)

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un instructor(a) personal? en Soles

- ☐ 100 a 150
- ☐ 151 a 200
- ☐ 201 a 250
- ☐ 251 a 300
- ☐ 301 a 400
- ☐ 401 a 500
- ☐ 500 a 700
- ☐ 701 a más

15. En orden de importancia ¿En qué ocasiones del año Ud. contrataría los servicios de un instructor personal?

	Muy probable 4 ****	3 ***	2 **	Poco probable 1 *
Primavera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otoño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invierno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿ Con qué frecuencia le gustaría recibir la visita del instructor(a) personal?

- ☐ 3 veces por mes
- ☐ 1 vez por semana
- ☐ 2 veces por semana
- ☐ 3 veces por semana
- ☐ 4 veces por semana

☐ Otro (especifique)

17. ¿Que paquete de Personal Fitness contrataría ? *

- ☐ Anual
- ☐ Semestral
- ☐ Mensual
- ☐ Otro

18. En qué horarios del día estarías dispuesto a recibir al instructor(a) Fitness?

- ☐ 05:00 AM a 08:59 AM
- ☐ 09:00 AM a 10:59 AM
- ☐ 11:00 AM a 12:59 PM
- ☐ 03:00 PM a 05:59 PM
- ☐ 06:00 PM a 08:59 PM
- ☐ 09:00 PM a 11:00 PM

19. ¿Que método de pago utilizaría?

- ☐ Efectivo
- ☐ Tarjeta de crédito
- ☐ Tarjeta de débito
- ☐ Transferencia bancaria
- ☐ Otro (especifique)

20. ¿Le gustaría pertenecer a una comunidad Fitness?

- ☐ Si
- ☐ No

21. ¿Por qué no le gustaría pertenecer a una comunidad Fitness?

- ☐ No tiene tiempo
- ☐ No es de su interés
- ☐ Falta de confianza
- ☐ Pertenezco a otras comunidades
- ☐ Otro (especifique)

22. ¿Usted contrataría a un nutricionista personal a través de una App para complementar su preparación física?

- ☐ Si
- ☐ No

23. ¿Por qué no contrataría a un Nutricionista personal a través de una App?

- ☐ No confía en los Nutricionistas de una App
- ☐ Hace sus propias dietas y no necesita de un Nutricionista
- ☐ No le gusta
- ☐ Ya tiene un Nutricionista
- ☐ Otras razones

24. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir la visita del nutricionista personal?

- ☐ 1 vez por mes
- ☐ 2 veces por mes
- ☐ 3 veces por mes
- ☐ 4 veces por mes
- ☐ Otro (especifique)

25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un nutricionista personal? en Soles

- ☐ 100 a 150
- ☐ 151 a 200
- ☐ 201 a 250
- ☐ 251 a 300
- ☐ 301 a 400
- ☐ 401 a 500
- ☐ 500 a 700
- ☐ 701 a más

26. ¿Usted permitiría que la App le sugiera restaurantes de comida saludable como parte de su preparación y plan nutricional?

- ☐ Si
- ☐ No

27. ¿Usted compraría comida saludable de restaurantes conocidos y con entrega delivery a través de nuestra App?

- ☐ Si
- ☐ No



¡Gracias por su participación!

¡Cree su encuesta gratis ahora!

¡Regístrese gratis!



Registrarse con Facebook

Es rápido, fácil, seguro y todos sus datos permanecen privados.

Nunca transmitiremos ningún tipo de información a Facebook.

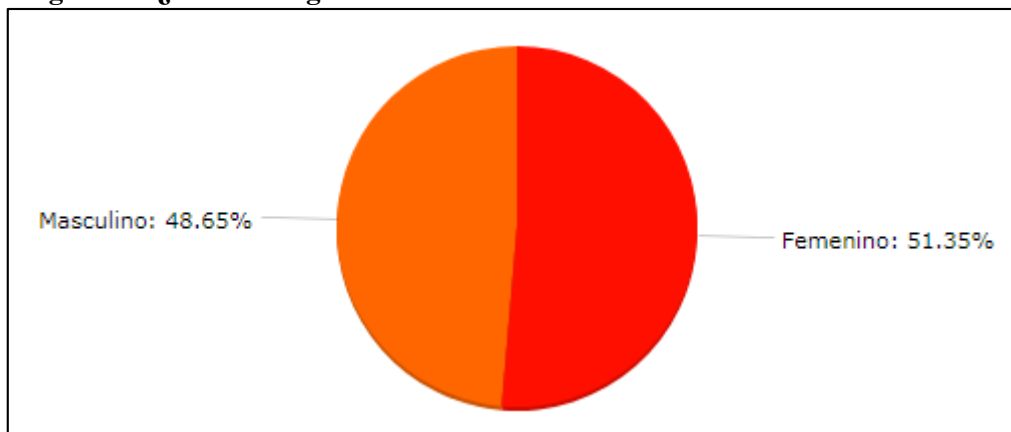
También tenemos una oferta gratuita para estudiantes.

Powered by  **OnlineEncuesta**

ANEXO 03

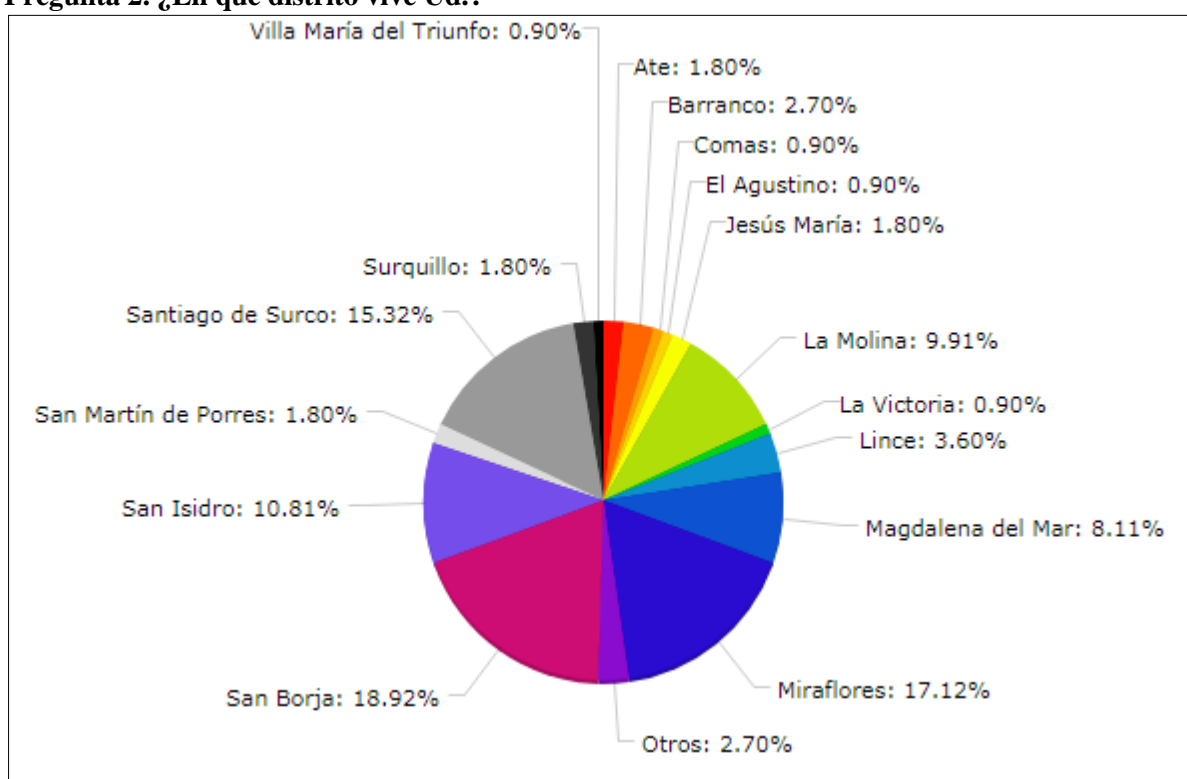
Resultados de Encuesta realizada

Pregunta 1. ¿Cuál es su género?



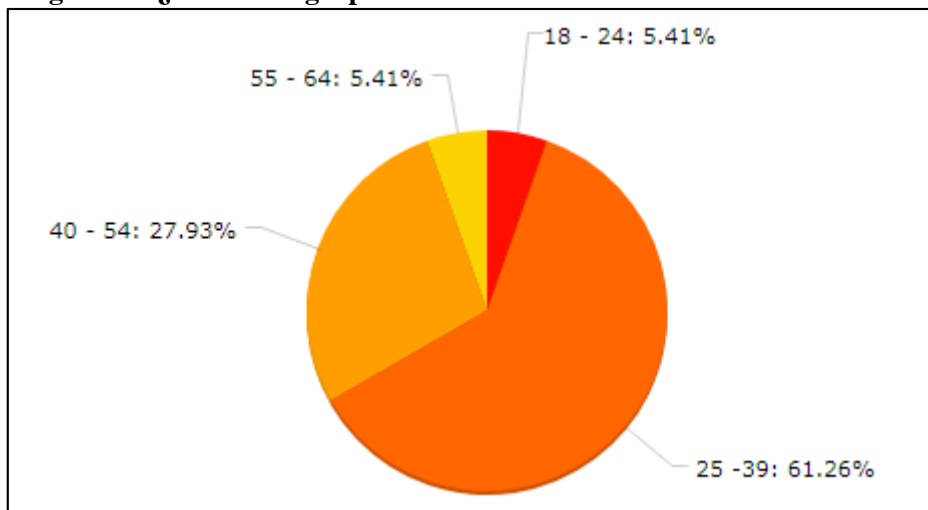
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 2. ¿En qué distrito vive Ud.?



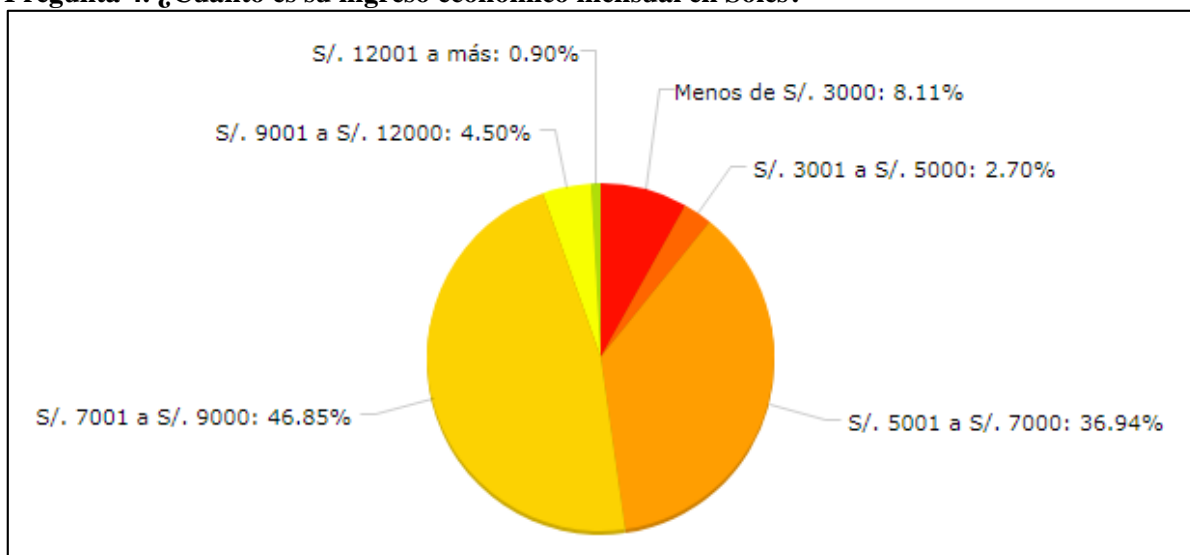
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 3. ¿Cuál es tu grupo de edad?



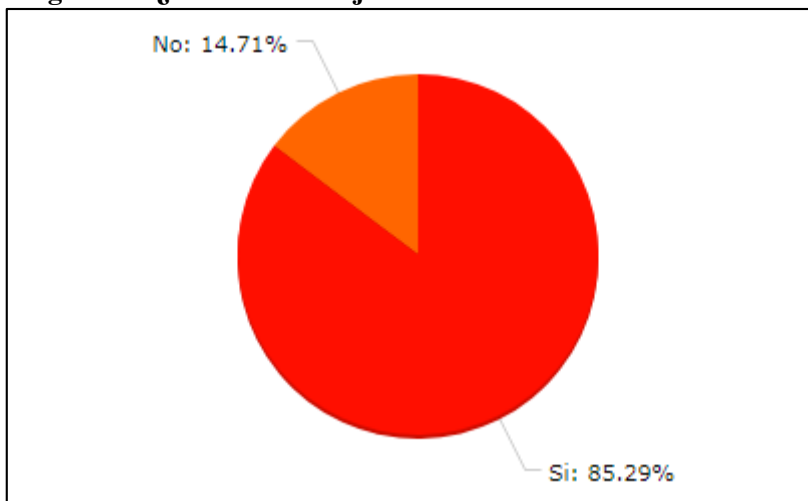
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 4. ¿Cuánto es su ingreso económico mensual en Soles?



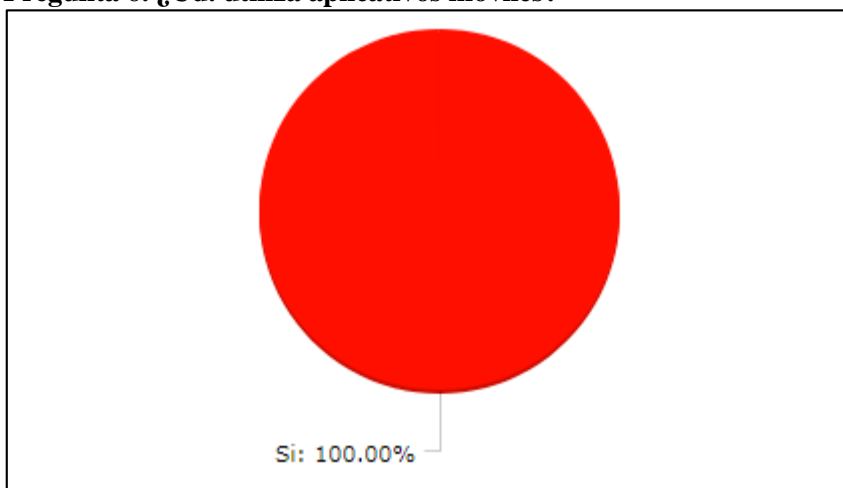
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 5. ¿Usted realiza ejercicios?



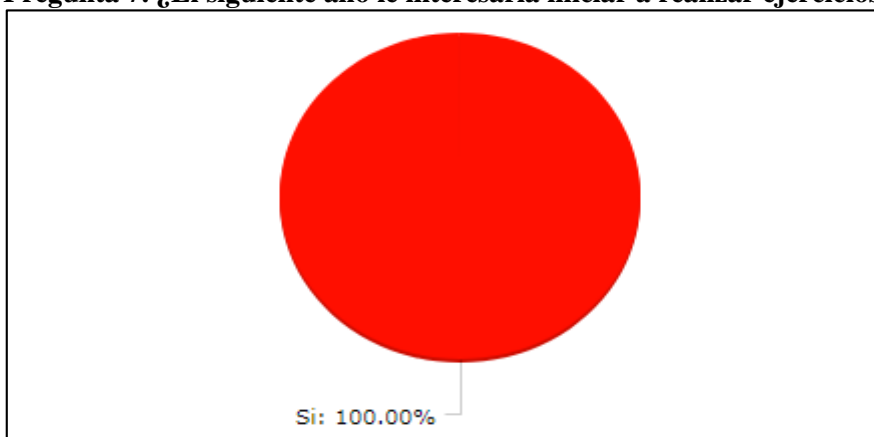
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 6. ¿Ud. utiliza aplicativos móviles?



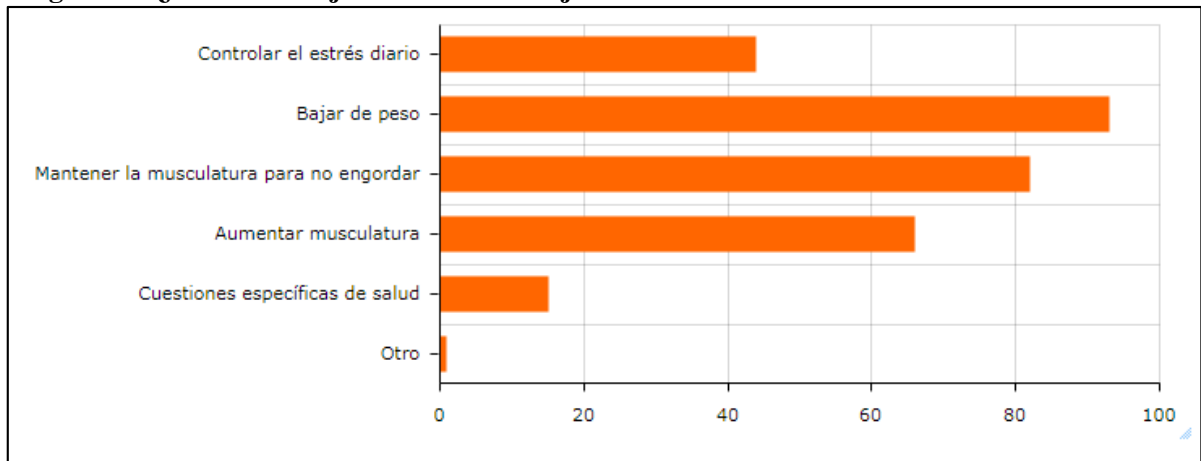
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 7. ¿El siguiente año le interesaría iniciar a realizar ejercicios?



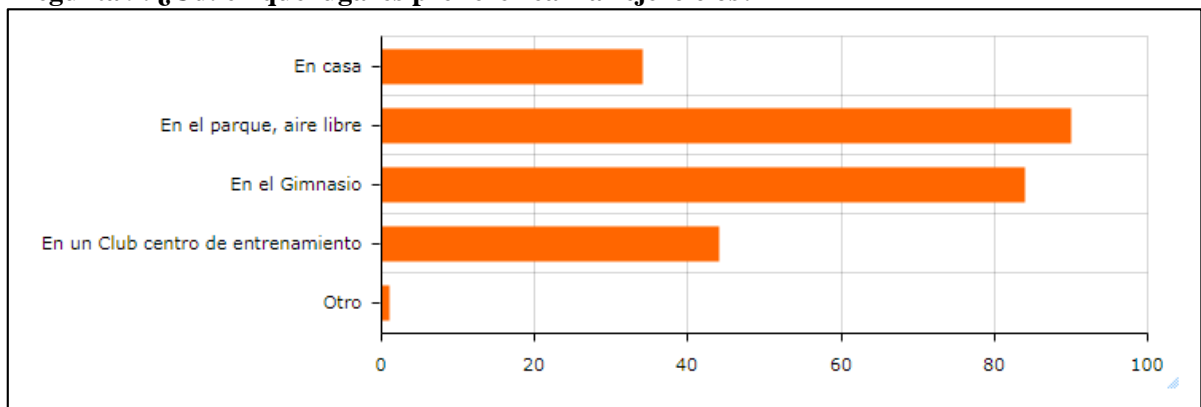
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 8. ¿Cuál es el objetivo de realizar ejercicios?



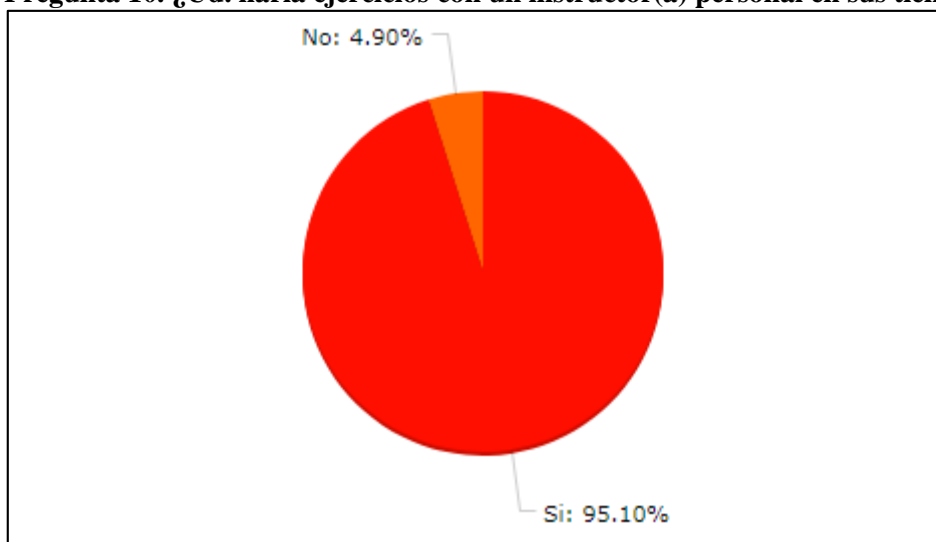
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 9. ¿Ud. en qué lugares prefiere realizar ejercicios?



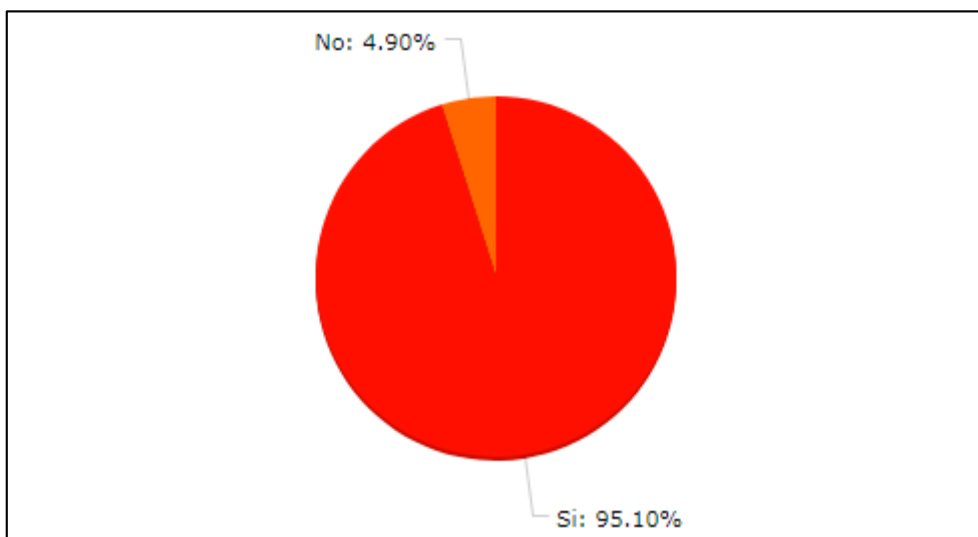
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 10. ¿Ud. haría ejercicios con un instructor(a) personal en sus tiempos libres?



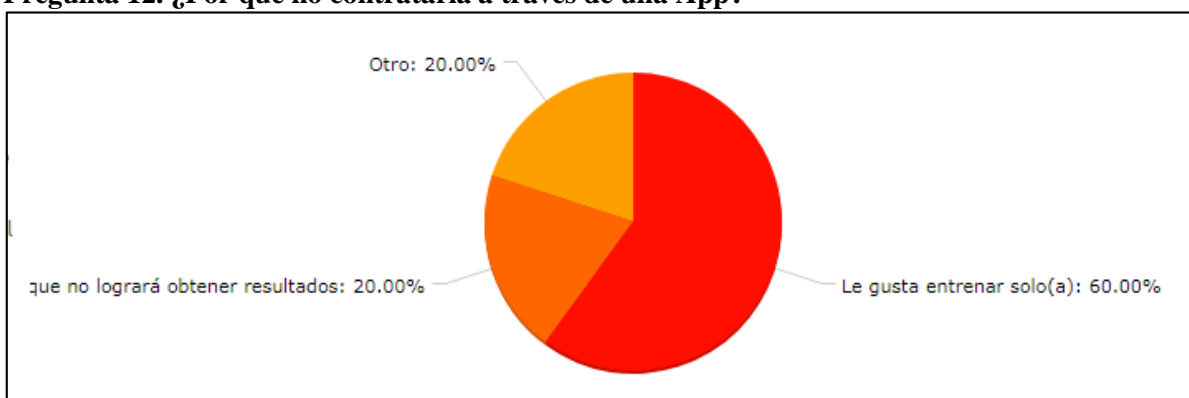
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 11. ¿Usted contrataría un instructor(a) a través de una App para que dicho instructor(a) visite personal y periódicamente su domicilio o donde Ud. le indique, para guiarle y darle instrucciones?



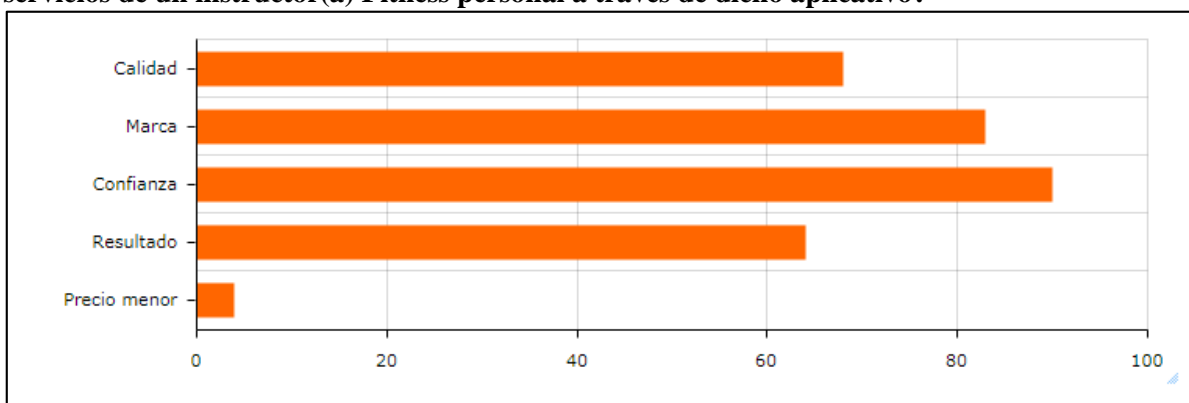
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 12. ¿Por qué no contrataría a través de una App?



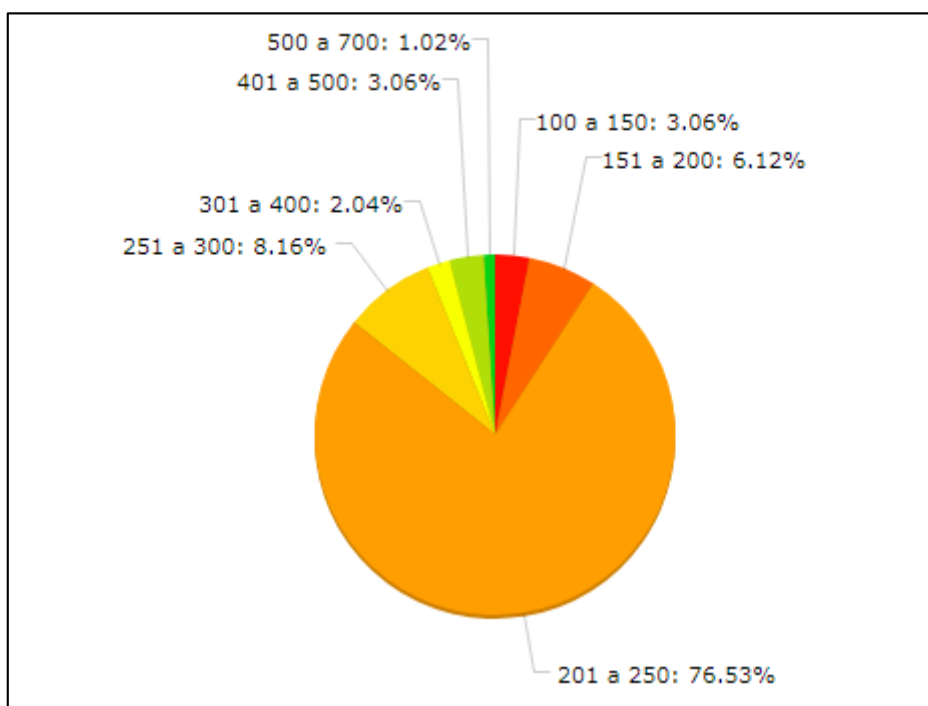
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 13. ¿Cuáles serían las condiciones para que Ud. descargue una App y contrate los servicios de un instructor(a) Fitness personal a través de dicho aplicativo?



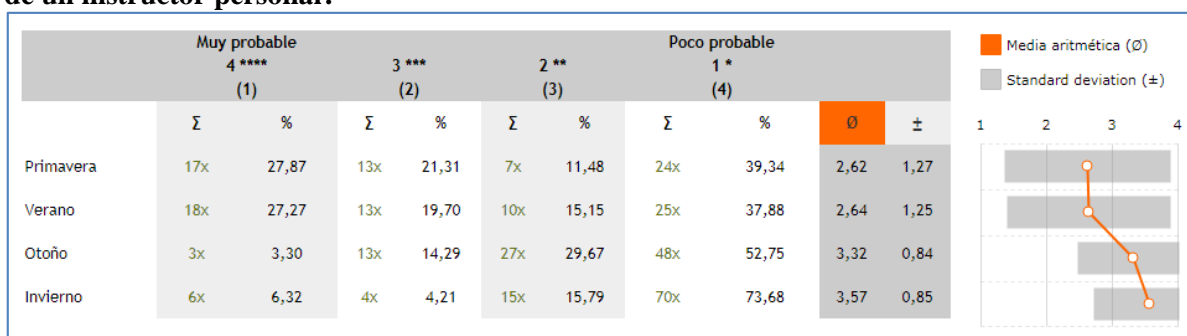
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un instructor(a) personal? en Soles



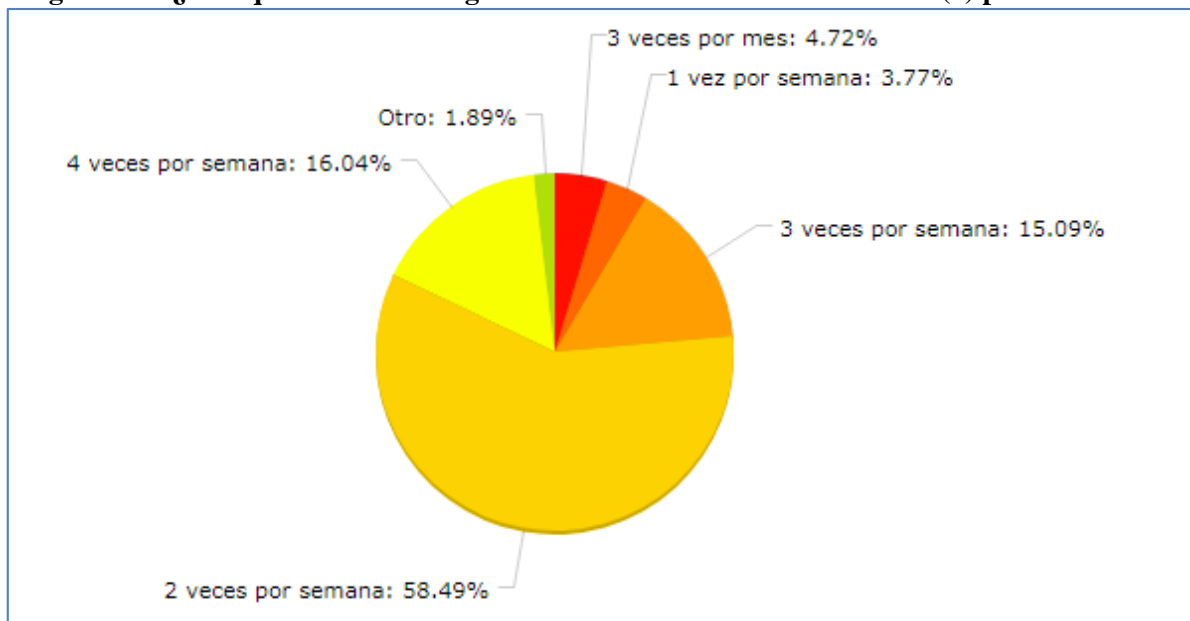
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 15. En orden de importancia ¿En qué ocasiones del año Ud. contrataría los servicios de un instructor personal?



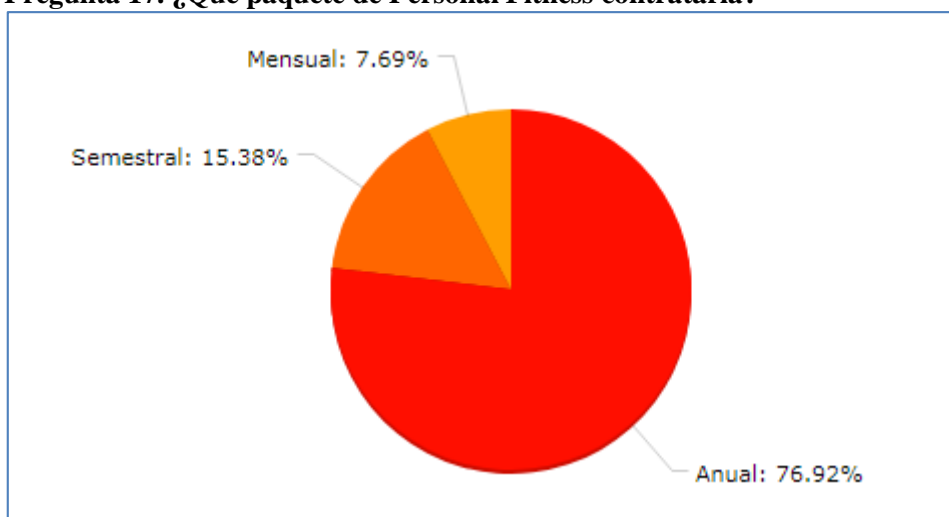
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir la visita del instructor(a) personal?



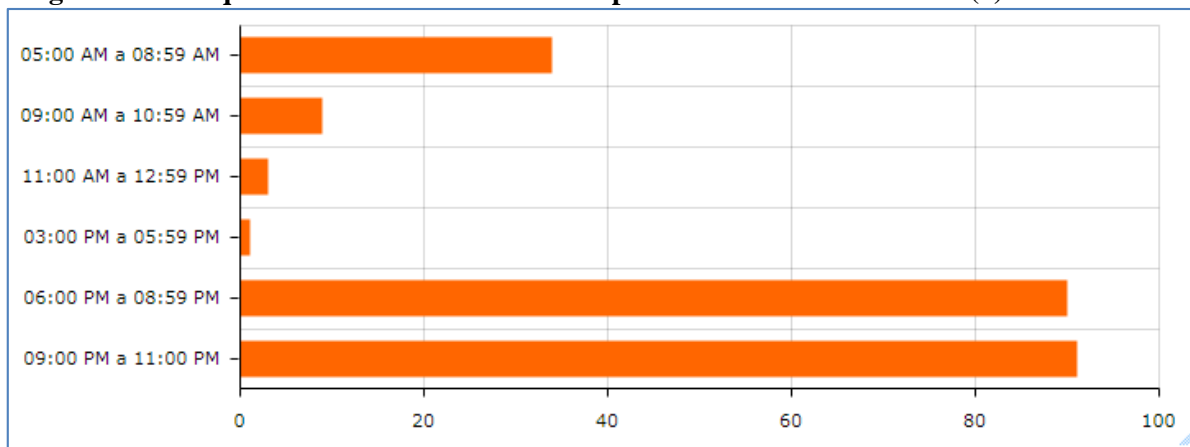
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 17. ¿Qué paquete de Personal Fitness contrataría?



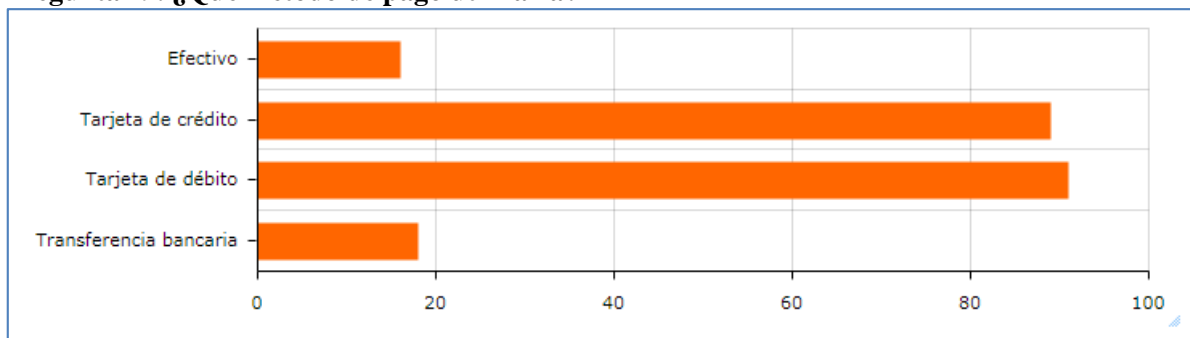
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 18. En qué horarios del día estarías dispuesto a recibir al instructor(a) Fitness?



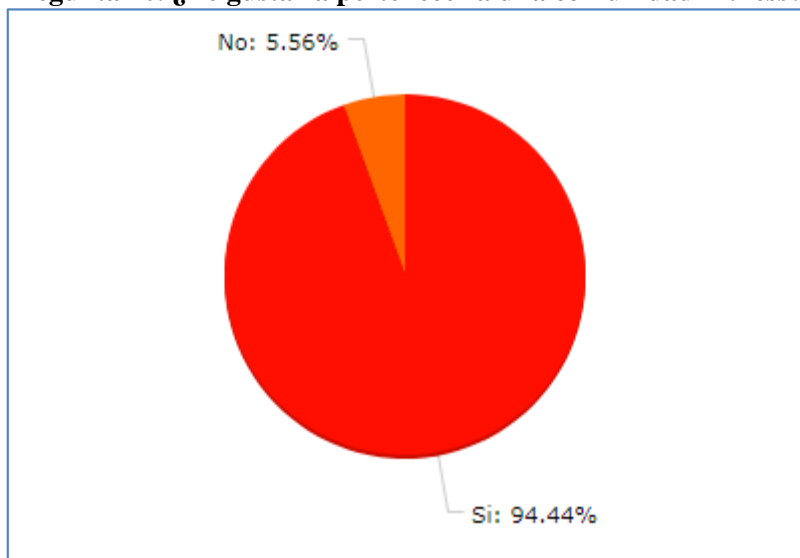
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 19. ¿Qué método de pago utilizaría?



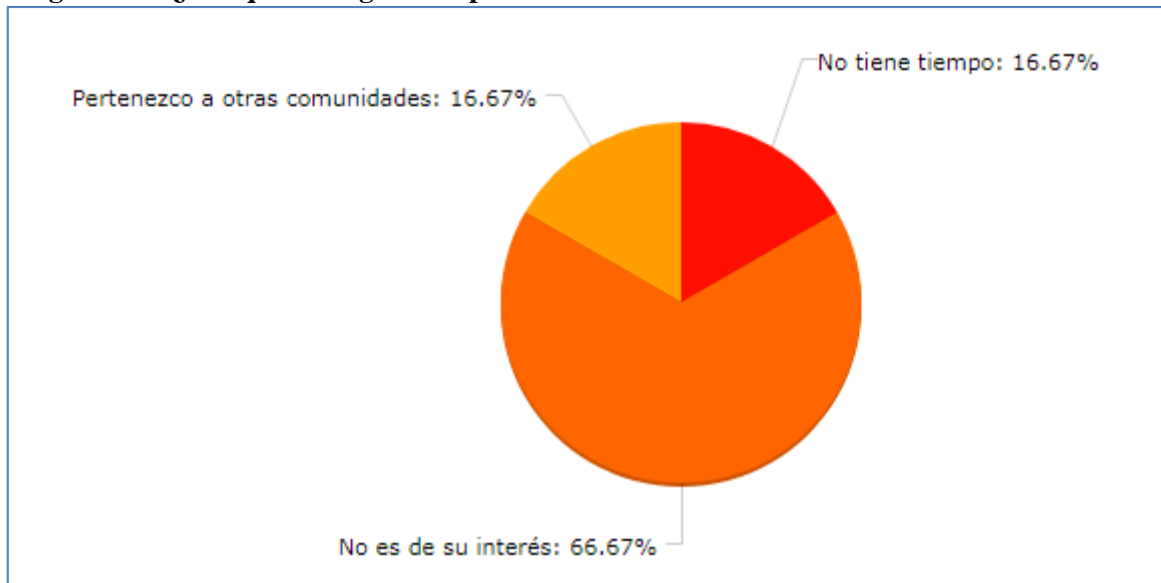
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 20. ¿Le gustaría pertenecer a una comunidad Fitness?



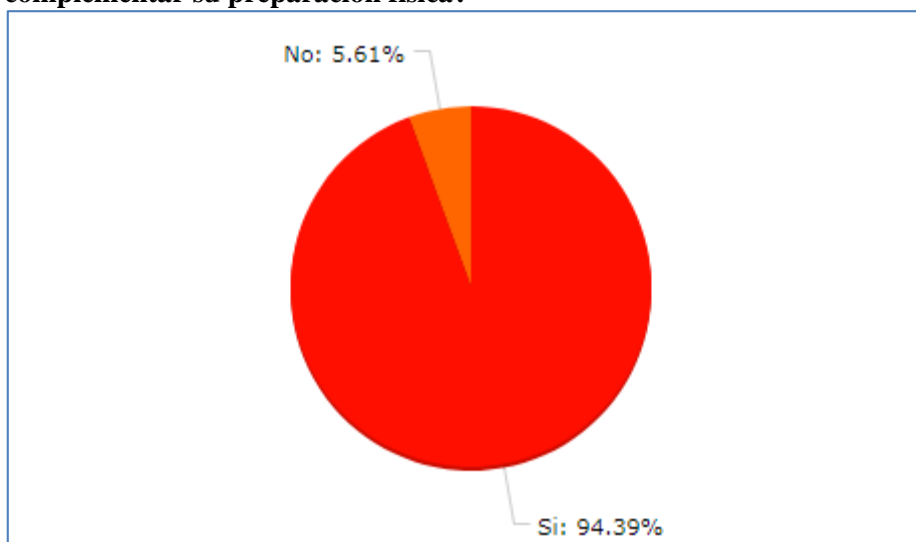
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 21. ¿Por qué no le gustaría pertenecer a una comunidad Fitness?



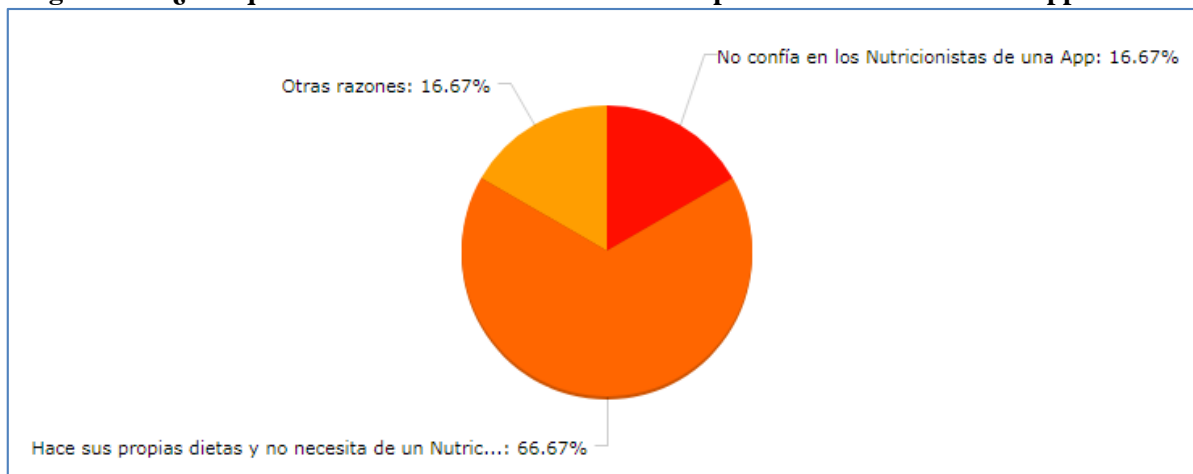
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 22. ¿Usted contrataría a un nutricionista personal a través de una App para complementar su preparación física?



Nota. Elaboración Propia

Pregunta 23. ¿Por qué no contrataría a un Nutricionista personal a través de una App?



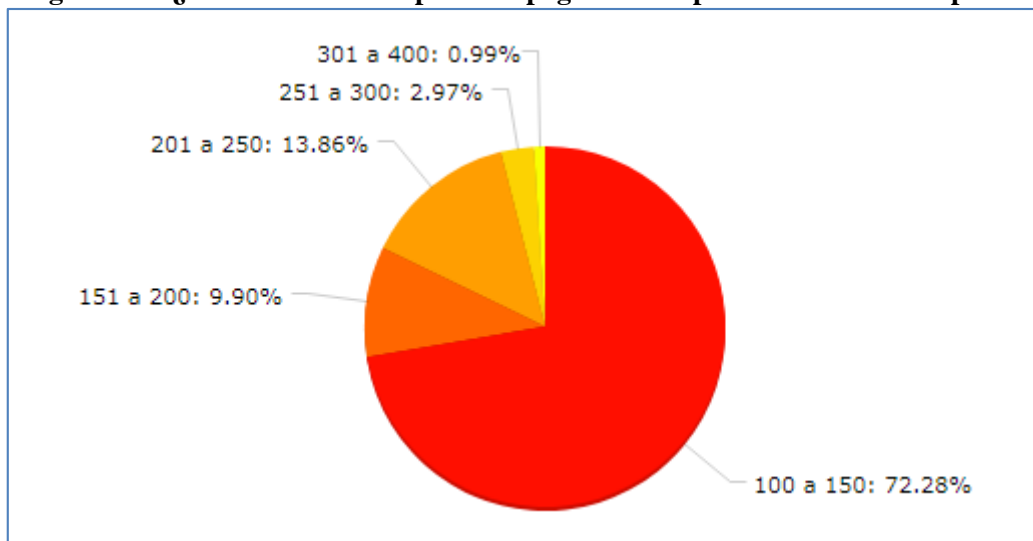
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 24. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir la visita del nutricionista personal?



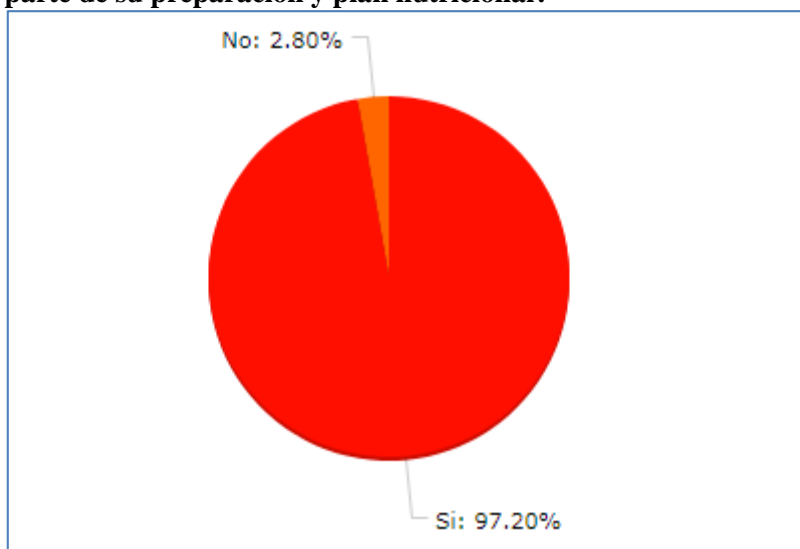
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por un nutricionista personal? en Soles



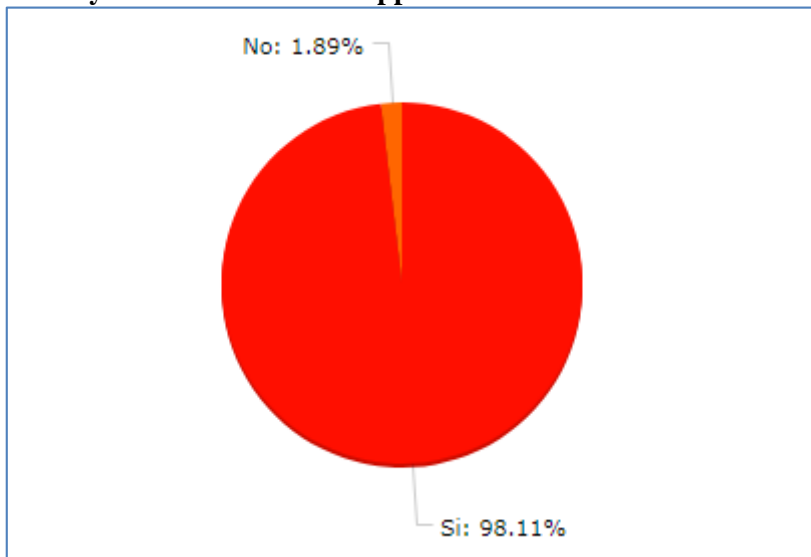
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 26. ¿Usted permitiría que la App le sugiera restaurantes de comida saludable como parte de su preparación y plan nutricional?



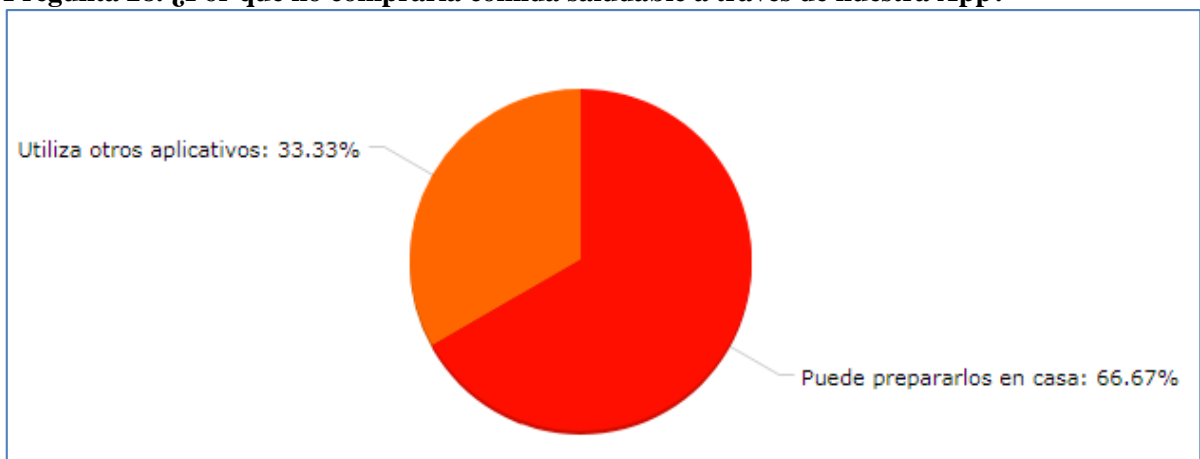
Nota. Elaboración Propia

Pregunta 27. ¿Usted compraría comida saludable de restaurantes conocidos y con entrega delivery a través de nuestra App?



Nota. Elaboración Propia

Pregunta 28. ¿Por qué no compraría comida saludable a través de nuestra App?



Nota. Elaboración Propia